

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
SCUOLA DI INGEGNERIA

DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI
INDUSTRIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA
GESTIONALE

Diversificazione di offerta per affrontare la concorrenza:
il caso Vodafone

LAUREANDO: NICOLA DE MORI

RELATORE: PROF. ENRICO SCARSO

MATRICOLA: 1779323

ANNO ACCADEMICO: 2018/2019

RINGRAZIAMENTI

La conclusione della mia carriera accademica si identifica nel presente lavoro, frutto di determinazione, sacrificio, costanza ed ambizione. Il carattere e la passione con i quali ho affrontato gli studi universitari sono merito della presenza di persone che hanno un ruolo speciale nella mia vita e, per questo, voglio dedicare loro un sincero e commosso ringraziamento.

A mamma, papà e Claudia, per aver sostenuto economicamente il mio percorso di studi, per aver appoggiato ed accettato ogni mia decisione, per i consigli e gli insegnamenti di cui farò sempre tesoro.

A Rossella, per essere sempre al mio fianco, per aver sopportato e continuare a sopportare la lontananza, per farmi sentire ogni giorno un po' speciale.

A tutti gli amici, per aver reso momenti difficili molto più leggeri ed aver accompagnato questo percorso con sorrisi, risate e momenti di sincera felicità.

Al Professor Enrico Scarso, per aver contribuito alla corretta stesura del presente lavoro e per la disponibilità dimostrata in questi mesi.

Table of Contents

RINGRAZIAMENTI	iii
INTRODUZIONE.....	vii
1. Strategia di corporate: la diversificazione	1
1.1 Le strategie di corporate.....	1
1.2 Il concetto di diversificazione	8
1.3 Tipologie di diversificazione.....	10
1.3.1 Diversificazione orizzontale.....	10
1.3.2 Diversificazione verticale.....	11
1.3.3 Diversificazione conglomerale.....	13
1.3.4 Diversificazione concentrica	13
1.4 Differenziazione e Diversificazione.....	16
1.5 Quando adottare una strategia di diversificazione	18
1.5.1 Crescita.....	20
1.5.2 Riduzione del rischio.....	21
1.5.3 Come creare valore per gli shareholder.....	23
1.6 Modalità di diversificazione.....	24
1.6.1 Espansione interna	25
1.6.2 Espansione esterna	25
1.7 Diversificazione e performance	27
1.8 Cannibalizzazione a seguito di una strategia di diversificazione	29

2. Il settore delle telecomunicazioni.....	35
2.1 Definizione del settore industriale e delimitazioni del caso studio	35
2.1.2 Telefonia cellulare.....	37
2.1.3 Enti regolatori.....	41
2.2 Cenni storici del mercato di telefonia mobile in Italia	43
2.2.1 La nascita di Telecom Italia e la privatizzazione	43
2.2.2 Dalla liberalizzazione allo scenario competitivo attuale	45
2.3 La fusione Wind Tre e l'entrata nel mercato di Iliad	48
2.4 Gli operatori di telefonia italiani	53
3. Il caso Vodafone: Diversificazione dell'offerta	57
3.1 Fattori che hanno spinto Vodafone a diversificare la propria offerta.....	58
3.1.1 Cambiamenti nel mercato delle telecomunicazioni.....	58
3.1.3 L'entrata nel mercato di Iliad	66
3.2 Il posizionamento nel mercato dei principali player	70
3.3 La nascita di ho.mobile	83
3.3.1 Branding strategy	85
3.4 Impatti della diversificazione	89
3.4.1 Stima di cannibalizzazione interna ed impatti economici	97
CONCLUSIONI.....	101
TABLE OF FIGURES	103
LIST OF TABLES	105
REFERENCES.....	107

INTRODUZIONE

La presente tesi discute e analizza l'importante tema della diversificazione dell'offerta, scelta strategica con la quale un'azienda può ampliare e variare il proprio portafoglio attività per far fronte a necessità o intenzioni differenti, quali la massimizzazione dello sfruttamento delle risorse aziendali o lo sfruttamento di opportunità emergenti.

Il concetto di diversificazione è presentato nella teoria strategico-economica sotto differenti angolazioni e punti di vista, motivo per cui può risultare non sempre chiaro. La prima parte di questo lavoro rivisita la teoria identificandone i punti salienti e presentando le classificazioni introdotte nella letteratura. Vengono discussi i benefici riscontrabili nell'adozione di una strategia di diversificazione, nonché i possibili ostacoli che si possono incontrare in tale processo.

Nella seconda parte della tesi viene introdotto e analizzato il caso reale di diversificazione perseguito dall'azienda di telecomunicazioni Vodafone Italia nel mercato italiano. Inizialmente viene contestualizzata l'*industry* oggetto del caso in esame in modo da approfondire e specificare quali siano state le cause e le motivazioni a fondamento della scelta strategica che ha portato al lancio nel mercato di un nuovo operatore low cost, ho.mobile.

Successivamente, la strategia di diversificazione dell'offerta è analizzata da un punto di vista prevalentemente economico, nel tentativo di quantificare gli impatti derivanti dalla stessa e cercare di comprendere se questa sia stata una buona risposta

ai cambiamenti in atto nel mercato delle telecomunicazioni, cambiamenti che minacciavano la prosperità dell'azienda Vodafone.

1. Strategia di corporate: la diversificazione

1.1 Le strategie di corporate

Il termine strategia di corporate definisce le modalità con cui un'impresa compete all'interno di una specifica arena competitiva. I settori e i mercati a cui si rivolge l'organizzazione, vengono circoscritti dalle azioni realizzate dal top management, volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali. È necessario sottolineare la distinzione fra strategia di corporate e strategia di business. La strategia di corporate definisce lo scopo dell'impresa in termini di settore industriale e di mercato in cui compete. Include scelte riguardo diversificazione, integrazione verticale, acquisizioni, new ventures e allocazioni di risorse in business differenti. La strategia di business (o strategia competitiva) descrive, invece, come l'azienda compete entro uno specifico mercato. Se l'azienda prospera nel mercato dovrebbe cercare di guadagnare un sostanziale vantaggio competitivo nei confronti dei competitor che operano nello stesso mercato. Sebbene il presente lavoro sia maggiormente focalizzato sulle strategie corporate, una visione congiunta di entrambi i tipi di strategie permette di avere una visione chiara di dove e come un'azienda opera in un mercato. Una *corporate strategy* può essere definita come “la via lungo la quale un'azienda cerca di creare valore attraverso la configurazione e il coordinamento delle sue attività multi-mercato” (Collins, 2007). Una corporate strategy rappresenta, perciò, una visione ben definita e a lungo termine, che viene implementata dalle organizzazioni per creare valore aziendale e motivare la forza lavoro ad attuare le azioni più adeguate al fine di raggiungere la soddisfazione del cliente.

Le organizzazioni che riescono a creare e portare valore al cliente, rivisitano regolarmente la loro strategia aziendale, migliorando le aree che potrebbero non fornire i risultati mirati. Infatti, le strategie aziendali sono soggette a continue riconsiderazioni a causa di cambiamenti delle preferenze dei consumatori, dell'aggressività dei concorrenti o, più semplicemente, per l'esaurirsi del normale ciclo di vita di un settore. In uno dei casi sopra menzionati, quindi, una strategia può non essere più in grado di assicurare la crescita aziendale e la creazione di valore per il cliente. Al fine di godere dei benefici di una strategia di successo, devono coesistere 4 elementi fondamentali (Grant, 2015), come rappresentato da Figura 1:

1. La presenza di obiettivi consistenti e di lungo termine. Si deve essere fermamente convinti e ricercare attentamente il loro raggiungimento con ogni sforzo;
2. Una profonda conoscenza dell'ambiente competitivo. Significa essere attenti ad eventuali cambiamenti del panorama competitivo sotto tutti i punti di vista: politico, economico, del marketing, dei prezzi, di nuove normative, di nuovi bisogni dei clienti ecc.;
3. Una valutazione oggettiva delle risorse. Questa è necessaria per riconoscere e sfruttare le risorse a disposizione, comprenderne i limiti e poter attingere da risorse di altre aziende;

4. Un'implementazione effettiva. Senza questa, qualsiasi tipo di strategia risulterebbe inefficace. È necessaria un'organizzazione a supporto per prendere le decisioni più opportune e implementare modelli operativi volti al raggiungimento degli obiettivi prefissati.



Figura 1: Elementi fondamentali in una strategia di successo (Grant, 2015)

Nel libro “Economics of Strategy” gli autori sostengono la tesi per cui, per formulare ed implementare una strategia di successo, un'azienda deve confrontarsi con 4 grandi classi di problematiche (Besanko, 2012):

1. Confini in cui opera l'impresa: definiscono che cosa fa l'impresa stessa. I confini possono estendersi in direzione orizzontale, verticale e corporate. Il confine “orizzontale” definisce quanta porzione del mercato l'azienda serve. Il confine “verticale” rappresenta l'ammontare delle attività che l'azienda svolge internamente e quelle che, invece, acquista da aziende esterne specializzate. Il confine “corporate”, infine, definisce in quanti business l'azienda opera.

2. Analisi di mercato e competitiva: l'azienda deve capire la natura del mercato in cui compete. Non è possibile trascurare la natura del mercato sia per capire perché le aziende in esso operanti seguono determinate strategie, sia per formularne di adeguate ad affrontare i competitor.
3. Posizionamento e Dinamismo: entrambi i termini si riferiscono al modo in cui l'azienda compete. Mentre il posizionamento, in una visione statica, definisce il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore, con dinamismo ci si riferisce sia a come l'azienda acquisisce risorse e competenze, sia a come si adegua a circostanze del mercato in cambiamento. Il dinamismo induce le aziende a creare nuove basi per il vantaggio competitivo e ridefinisce i tipici pattern di un settore industriale.
4. Organizzazione interna: fondamentale per portare a compimento la strategia definita. L'organizzazione definisce il modo in cui l'azienda è strutturata, come risorse ed informazioni saranno distribuite al suo interno, e determina l'allineamento fra gli obiettivi individuali e quelli aziendali.

È importante sottolineare come, nel tempo, i parametri con i quali si è definita la strategia aziendale siano soggetti a cambiamenti dovuti a fattori sia interni all'azienda (cambiamenti nel top management, acquisizione di nuove competenze e risorse...) che esterni (cambiamento del mercato in cui opera, entrata di nuovi competitor, nuove tecnologie...). Per garantire la propria prosperità un'impresa è spesso indotta, quindi, a ricercare nuovi spazi operativi e competitivi, avviando strategie di diversificazione, di espansione geografica, o a ricercare nuove combinazioni di prodotto/mercato nello stesso o in mercati differenti.

A tal proposito, è utile introdurre il lavoro svolto da H. Igor Ansoff nella

pubblicazione dal titolo “Strategies for Diversification” in quanto rappresenta un significativo punto di partenza per individuare le direttrici del processo di sviluppo aziendale (Ansoff, 1957).

1.1.1 La matrice prodotto – mercato

Una strategia prodotto-mercato è una visione congiunta fra la linea di prodotto (che comprende sia le caratteristiche fisiche che le performance del prodotto considerato) e gli obiettivi da soddisfare per i quali è stata ideata. La matrice prodotto-mercato (Ansoff, 1957), riportata in Figura 2, è uno strumento di marketing che permette di individuare quattro possibili strategie che un’azienda può intraprendere per ampliare e sviluppare il proprio business, attraverso prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati esistenti o nuovi.

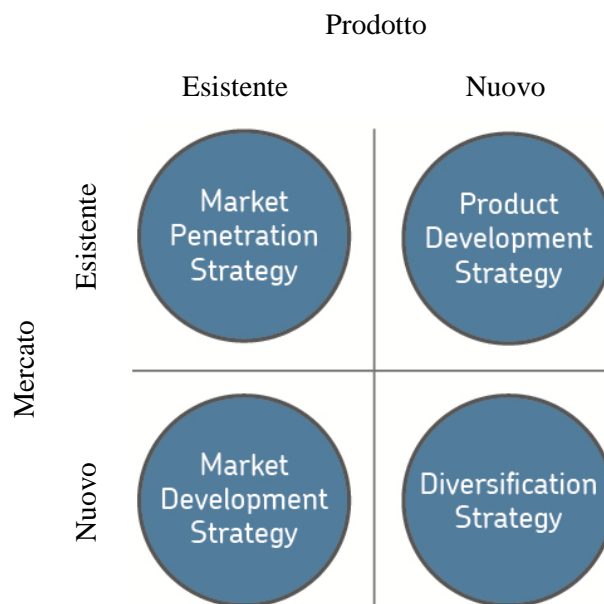


Figura 2: Matrice Prodotto-Mercato (Ansoff, 1957)

Analizziamo le quattro strategie identificate dai corrispettivi quadranti della matrice:

1. **Market Penetration Strategy:** rappresenta uno sforzo di aumentare le vendite, senza partire da un'iniziale strategia di prodotto-mercato, sfruttando un prodotto esistente in un mercato esistente. L'azienda cerca di migliorare il proprio business aumentando il volume di vendita nei confronti dei propri clienti, o cercandone di nuovi da soddisfare con prodotti esistenti. Per realizzare tale tipo di strategia, nella maggior parte dei casi le aziende cercano di conquistare clienti dei competitor attraverso politiche di prezzo, campagne pubblicitarie e promozioni. Spesso, questo tipo di strategia è adottato da aziende che cercano di massimizzare la loro possibilità di stare sul mercato, evitando il fallimento. È la strategia prodotto-mercato meno rischiosa.
2. **Market Development:** rappresenta il tentativo dell'azienda di adattare la linea di prodotto esistente (eventualmente con qualche modifica alle caratteristiche del prodotto) a nuovi mercati. Spesso, viene utilizzata dalle aziende quando queste subiscono un rallentamento della domanda ed il fatturato non continua a crescere. Questo tipo di strategia può determinare l'entrata in aree geografiche non coperte precedentemente oppure in nuovi settori che è possibile occupare grazie al prodotto esistente. Le ragioni che spingono l'impresa ad allargare il raggio d'azione geografico possono risiedere nell'esigenza di risolvere alcuni problemi di assetto dell'impresa, come l'incapacità del mercato interno di soddisfare le esigenze e i ritmi di crescita della stessa, la riduzione del rischio di impresa con la suddivisione del proprio fatturato fra più mercati, l'opportunità di aumentare le redditività dell'impresa puntando su mercati che si caratterizzano per condizioni di

offerta e di domanda tali da consentire ricavi dei prodotti più elevati rispetto al mercato interno. Fenomeni di internazionalizzazione o globalizzazione dei mercati possono altresì essere causa di espansione geografica.

3. **Product Development Strategy:** consiste nello sviluppo di nuovi prodotti, con nuove e differenti caratteristiche e performance, che mantengono inalterati gli obiettivi originari prefissati e il mercato di riferimento a cui sono rivolti. Può essere ottenuta attraverso espansioni del range di prodotti offerti. In questo modo l'impresa cerca di "avvicinarsi" il più possibile alle esigenze, ai gusti e alle preferenze della clientela attuale e potenziale, distanziandosi in maniera consistente dalle caratteristiche dei prodotti offerti dalla concorrenza. La strategia di sviluppo di nuovo prodotto può comportare, per l'azienda che decide di perseguirla, la necessità di adeguare l'organizzazione di vendita rispetto ai nuovi prodotti. È necessario, infatti, prevedere effetti negativi di cannibalizzazione interna del prodotto esistente a causa del nuovo.
4. **Diversification:** consiste nel simultaneo inserimento di nuove linee di prodotto in nuovi mercati. I motivi per i quali un'azienda decide di affrontare una strategia di diversificazione, possono essere la crescita, il miglioramento del rendimento medio del capitale investito nelle attività produttive, la ripartizione del rischio, la ricerca di un maggiore potere di mercato o il tentativo di essere più flessibili a fronte di condizioni di mercato in cambiamento. Fra le strategie prodotto-mercato è quella che presenta il livello di rischio più elevato ed investimenti maggiori, ma con potenziali ritorni economici superiori. La strategia di diversificazione verrà approfondita in maniera più dettagliata in seguito.

Le strategie sopra menzionate possono contribuire tutte allo sviluppo futuro di un'azienda. È importante evidenziare, tuttavia, che spesso potrebbero essere ricercate dalle aziende simultaneamente fra di loro. Ad ogni modo, mentre le prime tre vengono solitamente sfruttate utilizzando le stesse risorse tecniche, finanziarie e di marketing, la diversificazione richiede spesso nuove competenze, nuove tecniche, nuove organizzazioni e nuovi modi di comunicazione verso il cliente. Di conseguenza, induce inevitabilmente a cambiamenti del business e della struttura organizzativa.

1.2 Il concetto di diversificazione

La scelta dei settori e dei mercati nei quali operare e competere delinea i confini dell'attività dell'impresa. Le scelte di diversificazione non interessano solamente la componente dimensionale dell'impresa ma riguardano precisi indirizzi strategici. Possiamo definire, in prima approssimazione, la diversificazione come un'aggiunta di nuove attività a quelle che un'impresa già svolge. La difficoltà di determinare una definizione univoca al termine, che misuri la diversificazione secondo parametri condivisi e comunemente accettati, è spesso frutto di incomprensioni e casi fuorvianti (Penrose, 1959). Nel presente lavoro, con il termine diversificazione verrà utilizzata la seguente definizione (Penrose, 1959):

“un'impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualvolta che, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi prodotti (o servizi), incluse produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle

produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione”.

Con una strategia di diversificazione è possibile sfruttare nuove opportunità che il mercato offre, che potrebbero risultare in straordinari benefici seppur ad alto rischio. Un primo vantaggio di una diversificazione del proprio portafoglio di attività, sta nel fatto che, al cambiare dell'economia, cambiano anche i modelli classici di spesa del consumatore. Diversificare la propria offerta può aiutare a creare un equilibrio durante questi momenti di picco e valle nei modelli di spesa. Un'azienda operante in un solo business, inoltre, risentirà maggiormente di potenziali effetti negativi, magari anche causati da fattori esterni e incontrollabili (ad esempio fattori economici), rispetto ad un'impresa diversificata. In aggiunta, un'azienda può trarre benefici diversificando il proprio portafoglio attività massimizzando potenziali risorse sottoutilizzate.

Al pari dei vantaggi appena citati, è necessario menzionare anche una serie di possibili effetti negativi causati da una strategia di questo tipo. Se un'azienda opera in segmenti con alti margini di profitto, la diversificazione implica una limitata possibilità di investire in essi a causa della distribuzione di risorse fra più settori. Di conseguenza, potrebbe non sfruttare a pieno le opportunità offerte da un mercato rinunciando ad un potenziale guadagno. La distribuzione delle risorse aziendali in più business mina anche la capacità di rispondere velocemente a cambiamenti di mercato rapidi ed improvvisi, a causa di abilità nelle attività operative limitate. In aggiunta, la strategia di diversificazione implica un nuovo set di risorse e competenze da acquisire, che potrebbero essere non facilmente reperibili oppure costose. Opinione comune è che una diversificazione aziendale debba essere strategicamente guidata e controllata per

evitare che l'azienda tenda ad espandersi lungo troppe direzioni contemporaneamente, acciecata da un'eccessiva ambizione.

La definizione esposta da Edith Penrose lascia spazio ad innumerevoli e differenti possibilità di diversificazione, da parte di un'azienda. Al fine di chiarire e determinare in maniera più approfondita le diverse modalità con le quali un'impresa può adottare tale strategia, nel corso degli anni sono state presentate quattro principali configurazioni, a seconda delle interrelazioni fra le combinazioni prodotto-mercato e quelle nelle quali l'azienda opera attualmente: la diversificazione orizzontale e verticale, la diversificazione conglomerale e quella concentrica. Quest'ultima tipologia sarà analizzata più nel dettaglio, in quanto fondamentale per il caso studio realizzato nel presente lavoro.

1.3 Tipologie di diversificazione

1.3.1 Diversificazione orizzontale

Tale strategia di diversificazione avviene quando un'entità, ovvero un'impresa od un'organizzazione, estende la produzione di beni o servizi oltre il settore industriale nel quale compete, implementando azioni orientate verso la base clienti esistente. L'azienda introduce nella produzione prodotti basati sul know-how, l'esperienza e le competenze tecnico-economiche già presenti al suo interno. Sono prodotti basati su tecnologie strettamente connesse, che potrebbero intercettare bisogni differenti dei

clienti. Tale strategia permette di utilizzare lo stesso brand e lo stesso sistema di distribuzione in una nuova area di attività. All'interno di questa tipologia di diversificazione ricadono tutti gli ampliamenti della varietà della linea, al fine di offrire al cliente una maggiore possibilità di scelta, cercando di costituire un ventaglio di prodotti e servizi con caratteristiche che si avvicinino il più possibile alle diverse preferenze della clientela. Nonostante quella correlata rappresenti la tipologia di diversificazione meno rischiosa, prima di proseguire una strategia simile è opportuno assicurarsi che l'azienda abbia una base di clienti solida, e che le motivazioni all'interesse del nuovo prodotto siano ben chiare. Ovviamente, è bene assicurarsi che l'azienda sia effettivamente in grado di gestire la produzione, distribuzione e vendita dei nuovi prodotti (Rothaermel, 2015). Grazie a tale strategia è possibile ridurre il rischio di mercato, migliorare o mantenere la propria posizione competitiva e incrementare il grado di utilizzo di risorse e competenze. I nuovi prodotti, inoltre, potrebbero compensare eventuali perdite o crolli di vendita dei prodotti esistenti o, viceversa, generare il fenomeno di cannibalizzazione interna.

1.3.2 Diversificazione verticale

Con diversificazione verticale ci si riferisce a quando un'impresa decide di espandere la propria produzione e le proprie competenze verso la fase precedente o successiva del ciclo produttivo, sfruttando le proprie competenze e risorse o acquisendo altre aziende. Nella teoria, si distinguono due sottocategorie di diversificazione verticale, come schematizzato da Figura 3:

- Diversificazione a monte: quando un'azienda inizia a realizzare i beni prodotti dal proprio fornitore o acquisisce lo stesso. È il caso di un'azienda manifatturiera, produttrice di calzature, che acquista una conceria.
- Diversificazione a valle: quando un'azienda si espande nella direzione del proprio cliente diretto, iniziando a produrne i beni o erogarne i servizi. A titolo esemplificativo, è il caso di un'azienda produttrice di calzature che inizia a possedere il proprio network di negozi.

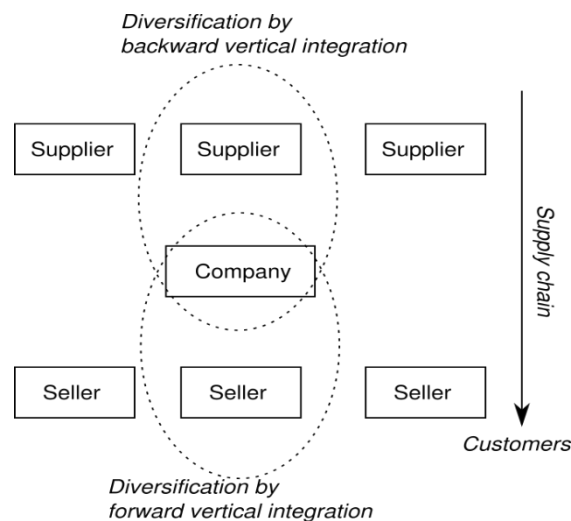


Figura 3: Diversificazione Verticale (Ceopedia, 2019)

Tale tipologia di diversificazione, permette di ridurre sia il rischio dell'attività, che la dipendenza dai proprio fornitori e clienti. Ad ogni modo, tali cambiamenti potrebbero provocare effetti negativi, come una riduzione di flessibilità e di un adeguamento efficace ai cambiamenti del mercato. Per tali motivi, questo tipo di strategia è maggiormente adeguata in produzioni tecnologicamente mature, con un coefficiente di innovazione relativamente basso (Chong, 2014).

1.3.3 Diversificazione conglomerale

Con il termine “conglomerato” si intende una forma di organizzazione che consiste in una combinazione di due o più aziende con profili aziendali separati, operanti in vari settori industriali e che forniscono ogni sorta di servizi, risultanti da fusioni o acquisizioni. L’obiettivo principale è quello di ottenere un alto tasso di profittabilità, producendo e diversificando le sorgenti di guadagno e riducendo il rischio finanziario relativo alle fluttuazioni economiche di un singolo mercato. Inoltre, grazie a tale strategia potrebbe essere possibile conquistare un gruppo di clienti completamente nuovo. Si parla di diversificazione conglomerale, quindi, quando un’impresa lancia un prodotto o servizio che non ha alcuna relazione con quelli esistenti, né tanto meno con i canali di distribuzione utilizzati. Le fluttuazioni economiche e finanziarie nei diversi settori industriali nei quali l’azienda opera, possono fra di loro compensarsi, coprendo eventuali perdite di guadagno. Non esistono criteri specifici per decidere se creare o meno un’azienda-conglomerato (Mueller, 1969) ma adottare un percorso di diversificazione conglomerale può essere allettante se la crescita del nuovo segmento e i potenziali ritorni sugli investimenti risultano elevati.

1.3.4 Diversificazione concentrica

La diversificazione concentrica, detta anche correlata, avviene quando un’entità introduce nuovi prodotti o servizi con lo scopo di utilizzare a pieno il

potenziale di tecnologie dominanti presenti in azienda e del proprio sistema di marketing. Spesso, grazie a modifiche incrementali nella tecnologia di produzione, l'azienda si riesce a catturare l'interesse di una categoria di clienti che precedentemente non era attratta dal prodotto o servizio offerto. Il premio Nobel per l'economia 1974, Friedrich von Hayek, in una delle sue pubblicazioni (Hayek, 1948) si riferisce a tale strategia esprimendo a pieno il concetto:

“La difesa migliore da un mercato in declino non è tanto la scelta di un'attività del tutto nuova, quanto un nuovo prodotto che sia correlato funzionalmente alle ragioni che hanno portato al calo delle vendite e della profittabilità del primo (...). Questa strategia di risposta anziché di fuga, richiede due condizioni:

1. Una strategia che definisca un'area di attività in termini di funzione anziché di prodotto.
2. Un grado sufficiente di capacità manageriali, tecnologiche e di marketing tali da consentire innovazioni rapide ed efficaci realizzazioni dell'innovazione.”

L'azienda impegnata in un percorso strategico di questo tipo, cerca di sfruttare sinergie di ricerca, progettazione, sviluppo del prodotto, di gestione della produzione e del rapporto con il mercato. Uno dei principali vantaggi riscontrabili in tale contesto, è la riduzione dei costi rispetto a quelli dei competitor, in quanto la correlazione fra le diverse aree di business permetterà un loro abbassamento, in particolar modo dei costi fissi. Ciò è merito dello sfruttamento di economie di scopo derivanti dalle corrispondenze strategiche fra le diverse aree di lavoro, che implicano una diminuzione dei costi lungo la catena del valore. In generale, si beneficia di economie di scopo quando il costo totale della produzione congiunta o della produzione connessa

di due o più beni all'interno di un'impresa è minore della somma dei costi totali sostenuti producendo separatamente, in imprese diverse, gli stessi beni. Ciò è dovuto alle dimensioni degli impianti, oltre che, in certi limiti, della quantità di risorse umane ed altri input (Chappelow, 2019). Intercettando corrispondenze strategiche rilevanti per il business, l'impresa traccia un chiaro percorso al fine di ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor non diversificati o di quelli i cui sforzi di diversificazione non si sono tradotti nei risultati attesi. Tutto ciò si traduce in un incremento di valore per gli azionisti e in un conseguente importante vantaggio a seguito dell'adozione della presente strategia. Vale la pena approfondire ulteriormente il concetto di diversificazione concentrica, analizzandola sotto due diversi punti di vista: dal lato dell'offerta e dal lato della domanda.

Una correlazione dal lato dell'offerta sfrutta specifiche risorse al fine di ottenere prodotti o servizi congiunti diversificati. È indotta in particolare da una ridondanza di risorse strategiche, sia di natura materiale che immateriale, che vengono canalizzate per favorire la produzione diversificata. Un chiaro ed evidente beneficio di una diversificazione dal lato dell'offerta è l'amplificazione del fenomeno di economie di scopo (Panzar, 1979):

“è chiaro che la presenza di economie di scopo farà sorgere imprese multi-prodotto e che in presenza di esse la produzione congiunta di due beni da parte di una singola impresa risulta meno costosa rispetto ai costi combinati di produzione di due imprese specializzate.”

Date le compatibilità della struttura, delle tecnologie e delle competenze dell'impresa rispetto alla nuova produzione, solitamente il percorso di espansione avviene per vie interne.

Una diversificazione dal lato della domanda, si presenta quando un cluster della base clienti con elevato tasso di fedeltà di acquisto di un prodotto dell'azienda, esprime preferenze verso altri beni potenzialmente realizzabili dall'impresa. È chiaro come quest'ultima sia, in questo modo, incentivata a perseguire strade di diversificazione. La domanda da parte della clientela potrebbe derivare da una complementarità nell'uso fra il prodotto esistente e quello desiderato. Aumentandone le funzionalità reciproche, tale strategia potrebbe risultare in un aumento della soddisfazione dei consumatori finali. Da parte di un'impresa, è opportuno cercare di vendere quanti più prodotti diversi a un solo consumatore, sfruttandone la complementarità, e non cercare di vendere un solo prodotto a quanti più consumatori possibili (Don Peppers, 1993). In tal modo si cerca di fidelizzare i propri clienti, massimizzando il valore economico della relazione di lungo periodo fra il consumatore e l'impresa.

1.4 Differenziazione e Diversificazione

La teoria economica individua ulteriori casi di espansione di un'impresa nel concetto di differenziazione il quale può essere talvolta confuso con quello di diversificazione. Per tale motivo è necessario chiarire i due concetti separatamente.

Per differenziazione di prodotto si intende una preferenza da parte del consumatore, nei confronti di un bene o servizio offerto da un'impresa, distinta da ciò che il consumatore stesso manifesta nei confronti di altri prodotti appartenenti alla stessa classe, ovvero soddisfacenti lo stesso bisogno di base (Vaccà, 1992). L'apprezzamento superiore nei confronti di altri beni, può riguardare caratteristiche sia materiali che immateriali, differenze in termini di servizi pre e post-vendita ma anche di immagine. Per valutare diversi gradi di differenziazione di un prodotto è necessario porsi dal punto di vista del consumatore e analizzare la corrispettiva percezione nei confronti dei prodotti.

Il concetto già ampiamente discusso di diversificazione, può essere ulteriormente approfondito analizzando due distinzioni. Possiamo riconoscere la diversificazione di impresa e quella di prodotto.

La prima tipologia è riferita a qualsiasi processo di sviluppo o di trasformazione che l'impresa sta adottando. Ciò implica un'estensione o una modificazione rispetto al campo originario per la quale l'azienda è nata. Le quattro strategie di prodotto-mercato individuate da Ansoff, fanno parte della più generale "diversificazione di impresa".

Da una prospettiva differente, tuttavia, è possibile considerare la diversificazione come il fenomeno con il quale l'azienda attua politiche di offerta basate sull'estensione della varietà e della variabilità della propria gamma, distinto dai processi di differenziazione marginale del prodotto stesso. Con il vocabolo "varietà" si intendono le diverse configurazioni, in termini sia di prestazioni che di attributi funzionali, della linea di beni prodotti dall'azienda, con la

quale questa indirizza la propria offerta ai consumatori, in un dato momento. Il termine “variabilità”, sta ad indicare i cambiamenti di prestazioni dei prodotti nel corso della vita dell’azienda, al fine di avvicinarsi il più possibile alle aspettative dei potenziali consumatori finali, ponendo attenzione a come questi si modificano nel tempo. Tale considerazione ci permette di introdurre una condizione necessaria, sotto il profilo economico, della diversificazione del prodotto, ovvero quella di “un’esistenza di un valore d’uso differenziale della varietà e della variabilità percepito dai consumatori” (Vaccà, 1992).

1.5 Quando adottare una strategia di diversificazione

Alcuni dei motivi principali che spingono un’azienda ad intraprendere un percorso di diversificazione sono già stati menzionati precedentemente. Fra questi, la ripartizione del rischio su più business al fine di non dipendere da un unico settore, la volontà di superare potenziali periodi di stagnazione delle vendite che affliggono un particolare mercato, il tentativo di sfruttare opportunità di espansione in settori che integrano quello in cui l’azienda già opera e la possibilità di ridurre i costi operando in business correlati.

Storicamente il driver primario nell’adozione di una strategia di diversificazione è stato il cambiamento degli obiettivi primari del top management. Durante la maggior parte del ventesimo secolo, in particolare negli anni 1960 e 1970, le grandi imprese in tutte le nazioni industrialmente più avanzate hanno diversificato

l'azienda stessa in un ampio range di prodotti (Chandler, 1962). In questi anni nasce la nuova organizzazione di impresa definita “conglomerate”, già menzionata in precedenza: un'azienda altamente diversificata assemblata da acquisizioni non correlate. In tale periodo, gli obiettivi di *crescita* e di *riduzione del rischio* sono stati decisivi al fine delle suddette strategie.

Come si può notare da Figura 4, con il cambiamento storico avvenuto a partire dagli anni '80 le grandi aziende hanno cercato di riorganizzare gli obiettivi corporate a seguito di un periodo focalizzato esclusivamente alla crescita. Stava inoltre emergendo la preoccupazione verso il concetto di soddisfazione degli azionisti, in quanto il valore delle aziende-conglomerato era valutato dal mercato minore rispetto a quello della somma delle singole aree di business nelle quali opera l'impresa. Sotto condizioni di incertezza e volatilità del mercato, a causa di un processo lento e macchinoso nel prendere decisioni da parte del top management, le grandi e complesse aziende risultano essere meno agili di imprese specializzate. Per tale motivo, si è assistito ad un'inversione del trend di diversificazione: una crescente pressione da parte di capital markets, ha contribuito a spingere molte aziende diversificate a staccare le loro attività in crescita, in modo da attingere da finanziamenti esterni. La parabola discendente della diversificazione, tuttavia, sembra tornare a risalire a cavallo del nuovo millennio, in quanto le aziende ritengono questa strategia in grado di aumentare

e creare valore per gli azionisti. Ciò, oggi, è diventata una delle principali fonti di attenzione del management.

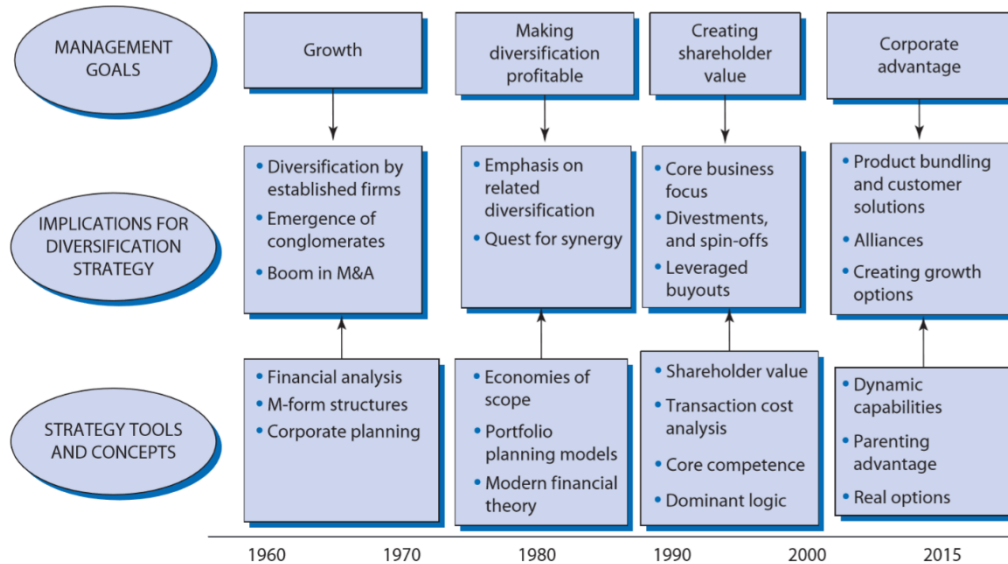


Figura 4: L'evoluzione delle strategie di diversificazione, 1960-2015 (Grant, 2015)

Nei seguenti paragrafi verranno analizzati più dettagliatamente questi tre fattori sopra menzionati, ovvero la crescita, la riduzione del rischio e le creazioni di valore per gli azionisti. Motivo di ciò è studiare e capire se questi elementi sono stati fondamentali nello spingere le aziende ad avventurarsi in una strategia di diversificazione.

1.5.1 Crescita

In assenza di diversificazione, le aziende sono prigionieri nel proprio settore industriale. Se questa è stagnante o addirittura in declino, la prosperità dell'azienda

stessa viene minata. Ecco che un tentativo di far crescere l'azienda in settori o mercati differenti da quello primario per l'azienda può essere invitante. Storicamente, aziende di settori a bassa crescita come quello del petrolio e del tabacco, caratterizzati tuttavia da introiti rilevanti, hanno visto nella strategia di diversificazione un possibile mezzo per ampliare la crescita della propria azienda. In particolar modo quando avviene grazie ad acquisizioni, la diversificazione risulta essere una strategia di successo per generare nuova crescita economica dell'azienda. Il punto focale, tuttavia, è capire come questo potenziale aumento di profittabilità impatterà l'azienda stessa. Il costo di una acquisizione da parte di un'azienda operante in mercati in declino, potrebbe addirittura comprometterne la stabilità, prosciugandone le risorse finanziarie.

1.5.2 Riduzione del rischio

Fin dagli albori del termine diversificazione, si è discusso della riduzione del rischio totale di un'impresa che persegue tale tipo di strategia. In particolar modo, se un'azienda opera in un mercato caratterizzato da fluttuazioni della domanda consistenti, incerte e imprevedibili, può essere incentivata a diversificare il proprio portafoglio di attività nel tentativo di stabilizzare le performance totali. In modo analogo, se i flussi di cassa di due business differenti sono correlati e complementari, portarli sotto la stessa proprietà riduce certamente la varianza del flusso di cassa combinato. Diversificando le proprie attività in settori aventi livelli di rischio differenti e con diversi cicli economici, un'azienda è in grado di compensare eventuali trend negativi di un'attività con quelli positivi di altre, garantendo la stabilità dei profitti futuri (Luchs, 1996).

Tale linea strategica non sembra essere in disaccordo con gli obiettivi degli azionisti. Tuttavia, studi condotti dai teorici di finanza hanno messo in discussione questa impostazione, sostenendo che gli investitori possono agevolmente diversificare i propri investimenti in maniera più efficiente. Infatti, per un investitore che vuole diversificare il proprio portafoglio il costo di transizione è molto minore rispetto a quello di un'azienda che vuole diversificare attraverso un'acquisizione. Infatti, oltre a sopportare i costi di banche d'investimento e consulenti legali, l'azienda deve anche pagare un premium price per ottenere il controllo dell'azienda che sta acquisendo. Ciò è formalizzato nel Capital Asset Pricing Model che afferma che il rischio rilevante per determinare il prezzo di un titolo non è il rischio complessivo (varianza) del rendimento del titolo, ma il rischio sistematico, quella parte della varianza del rendimento correlata ai rendimenti complessivi del mercato azionario (Weston, 1972). Secondo tale modello, perciò, l'impresa diversificata non svolge alcun ruolo economico nel diversificare i rischi per gli azionisti. Per contro, è possibile affermare che, da un'eventuale diversificazione, possono essere beneficiati altri tipi di stakeholder, i lavoratori ad esempio. Non necessariamente, quindi, il tentativo di riduzione del rischio si traduce in una diminuzione del valore complessivo dell'impresa (Smith, 1985). È possibile concludere che l'adozione di una strategia di diversificazione persegue la ricerca di una riduzione del rischio associata ad un beneficio intrinseco dell'impresa stessa e non rivolto, quindi, al tentativo di diminuire il rischio per gli stakeholder, sebbene qualche categoria di essi possa beneficiarne.

1.5.3 Come creare valore per gli shareholder

Una strategia corporate dovrebbe sempre essere diretta alla creazione di valore per gli shareholder. In accordo con tale preconconcetto, il famoso economista Michael Eugene Porter ha definito tre test essenziali al fine di determinare se la diversificazione in oggetto crea realmente valore per gli shareholder.

Il test di attrattività è volto ad analizzare se il settore industriale scelto per diversificare le attività aziendali è strutturalmente o potenzialmente attrattivo. Analizzare l'attrattività di un solo settore non è sufficiente in tale contesto in quanto la diversificazione dovrebbe essere in grado di permettere l'accesso a più opportunità di investimento considerate attrattive all'interno del settore industriale.

Testare il costo di entrata è importante per assicurarsi che questo non superi i profitti futuri dell'impresa. I risultati di questo test potrebbero controbilanciare quelli dell'analisi di attrattività. Nello specifico è il caso di aree come il farmaceutico, caratterizzate da alta profittabilità ed alte barriere in entrata. Una diversificazione verso questi tipi di settori implica la scelta fra acquisire un player già operante, affrontando un costo molto importante che assicura una risposta adeguata alle aspettative degli investitori, oppure entrare nel settore industriale con una nuova azienda che verrà ostacolata dalle barriere in entrata.

Il terzo criterio con il quale Porter valuta la creazione di valore a seguito di diversificazione, chiamato Better-Off Test (Porter, 1987), indirizza l'analisi verso il vantaggio competitivo. Due business differenti che vengono portati sotto lo stesso ombrello-corporate, sotto quindi la stessa proprietà e controllo, devono sfruttare delle

sinergie fra di loro. È necessario quindi analizzare le potenziali interazioni fra le due aree e come potrebbero aumentare il vantaggio competitivo del business esistente, di quello nuovo o di entrambi.

La prima risorsa per creare valore attraverso una strategia di diversificazione è quella di sfruttare le connessioni fra business differenti, in particolar modo grazie alla condivisione di risorse e competenze. La presenza di economie di scopo è sicuramente uno dei temi principali per creare valore e la loro natura varia a seconda del tipo delle risorse condivise. La condivisione di risorse tangibili, come la rete distributiva, i sistemi di information technology, la forza vendita o i laboratori di ricerca, permettono di ottenere economie di scopo eliminando la duplicazione delle stesse. La condivisione di risorse intangibili, come brand, reputazione della corporate e tecnologie, offrono economie di scopo dall'abilità di estenderle ad altri business ad un costo marginale basso. Le risorse condivise possono infine essere di tipo organizzativo, come capacità superiori di analizzare il mercato, advertising, promozioni, gestione dei retail e quality assurance. Alcune delle più importanti competenze che influenzano le performance di aziende diversificate, infatti, risiedono nelle abilità di gestione generale.

1.6 Modalità di diversificazione

Implementare una strategia di diversificazione può essere possibile attraverso diverse modalità, le quali, tuttavia, non assicurano il successo della stessa. Ciascuna presenta vantaggi e svantaggi e potrebbe essere più o meno opportuna a seconda del

contesto competitivo, delle risorse e competenze dell'azienda e del tipo di settore. Tali diverse soluzioni possono seguire due grandi linee principali, l'espansione esterna ed interna.

1.6.1 Espansione interna

Condizione fondamentale per questa tipologia di espansione è la presenza all'interno dell'azienda di risorse ridondanti o con un coefficiente di utilizzo basso, che siano coerenti con l'entrata nel nuovo settore. Espandersi internamente è consigliato in particolar modo se l'impresa possiede già le competenze e risorse necessarie all'avviamento, e che siano sufficienti per contrastare i nuovi competitor. Inoltre, può essere la strategia adatta se non c'è urgenza di entrare nel nuovo settore, se le aziende in esso operanti sono poche e prive di un potere affermato o se i competitor hanno tempi di reazione lenti ed e poco reattivi. Con un'espansione di questo tipo non si incontreranno differenze culturali o problematiche legate a modelli organizzativi differenti. Tuttavia, le operazioni da eseguire richiederanno tempi lunghi e potrebbe essere necessario lo sviluppo di nuove competenze, il che potrebbe contribuire alla difficoltà di recuperare gli investimenti interni.

1.6.2 Espansione esterna

Lo sviluppo esterno ha il grande beneficio di ottenere immediatamente le risorse e le competenze necessarie per la diversificazione che si vuole perseguire e

raggiungere, in tal modo, vantaggio competitivo in tempi rapidi. Tuttavia, un'espansione esterna implica un grande dispendio economico che, nel peggiore dei casi, potrebbe compromettere il valore creato con la diversificazione stessa.

Risulta essere conveniente adottare tale linea di sviluppo quando i business nei quali si vuole entrare hanno caratteristiche affini a garantire un ritorno economico coerente con l'investimento. In aggiunta, anche quando è necessario un rinnovo completo di impianti ed attrezzature, oppure si vogliono superare criticità radicate nell'azienda e difficilmente risolvibili, un'espansione esterna è consigliata. Le principali forme di diversificazione esterna possono essere acquisizioni, fusioni, alleanze e joint venture.

Acquisendo un'impresa già operante nel mercato target si ottiene un rapido accesso a risorse complementari, potenzialmente fondamentali per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Inoltre, grazie a tale modalità, si elimina un potenziale concorrente nel settore che si vuole aggredire. Oltre ad un alto impegno economico, potrebbero esserci conflitti organizzativi interni dovuti a modelli culturali differenti nelle due organizzazioni. Le aziende-candidato ideali potrebbero essere quelle in difficoltà economica ma con brillanti prospettive di crescita, quelle per cui un sostegno manageriale e un'iniezione di fondi potrebbe essere rivoluzionario e, infine, quelle sottovalutate dal mercato e quindi acquisibili ad un prezzo relativamente basso.

Altro modello di diversificazione esterna risiede nelle alleanze. Questo, mira ad ottenere i benefici dello sviluppo interno e delle acquisizioni, cercando di evitare i possibili svantaggi di entrambi. Nello specifico, anche in questo caso un'azienda può godere di un accesso diretto e in tempi rapidi alle risorse o competenze complementari

di cui ha bisogno. Tuttavia, tale modalità implica un minor controllo dell'azienda e la possibilità di favorire un potenziale competitor. In aggiunta, l'alleanza può venire meno in tempi più o meno brevi a causa di disallineamenti organizzativi, culturali e manageriali con conseguenti problematiche nel processo di diversificazione.

Particolare tipologia di alleanza è la joint venture, che consiste in un accordo in base al quale due o più soggetti, solitamente imprese, si impegnano a collaborare per un progetto comune (sia esso di natura industriale o commerciale) o decidono di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il loro know-how o il loro capitale (Joint Venture, 2011). Grazie a tale accordo le imprese sono in grado di affacciarsi in nuove mercati e crescere in quelli nei quali già operano sfruttando risorse e competenze comuni, condividendo i rischi e gli investimenti. Ricorrere ad una joint venture può essere conveniente nel caso in cui l'impresa voglia sfruttare un'opportunità particolarmente complessa, e le competenze tecniche possedute al suo interno risultano essere insufficienti.

1.7 Diversificazione e performance

Nonostante il numero elevato di studi empirici negli ultimi cinquant'anni, non c'è evidenza consistente di una stretta relazione fra diversificazione e valore di un'azienda. In apparenza, potrebbero esserci collegamenti fra questi due parametri. Non solo diversificando un'impresa si avranno impatti in termini di profittabilità, ma anche la profittabilità implica decisioni di diversificazione: un'azienda con un

coefficiente di profittabilità molto alto potrebbe cercare di canalizzare il proprio flusso di cassa diversificando in settori nuovi o correlati. In modo analogo, un'azienda con bassi livelli di profittabilità potrebbe trovare una soluzione proprio in una strategia di diversificazione.

Diversi studi hanno affermato l'esistenza di una relazione curvilinea fra questi due parametri: diversificando un'impresa il livello di profittabilità migliora fino ad un certo punto, dopo il quale un aumento ulteriore di diversificazione determina un incremento eccessivo di costi di complessità di gestione che implicano una riduzione di profittabilità (Palich, 2000). Il beneficio di un grado di diversificazione moderato è ribadito anche in uno studio di McKinsey & Company, dove si afferma come questa può essere un vantaggio per un'azienda che ha esaurito le proprie possibilità di crescita all'interno del settore in cui opera, ma può sfruttare le proprie risorse e competenze in opportunità di mercato emergenti (Harper, 2002) (Cyriac, 2012).

Data l'importanza delle economie di scopo nella condivisione di risorse e competenze, può essere intuitivo associare un incremento di profittabilità maggiore ad una diversificazione di tipo correlato piuttosto che non correlato. Tale supposizione è stata inizialmente confermata da diverse ricerche empiriche. Rumelt, infatti, scoprì che le aziende diversificate in business strettamente correlati alle loro attività *core*, sono significativamente più profittevoli rispetto a quelle che seguono una strategia di diversificazione non correlata (Rumelt, 1974). Tom Peters e Robert Waterman supportarono tale risultato esponendo delle “regole d'oro di eccellenza”, una delle quali afferma che le organizzazioni che si espandono rimanendo strettamente legate alle proprie attività principali, raggiungono livelli di profittabilità superiori a qualsiasi

altro tipo di diversificazione. La loro classifica continua con quelle aziende che espandono il proprio business in settori non strettamente correlati e, infine, le aziende diversificate in mercati completamente differenti da quello originario, che registrano livelli di profittabilità minori (Peters, 1982).

Studi successivi hanno però reso questo quadro più confuso, talvolta giungendo a conclusioni completamente differenti. Questi, affermano che la superiorità di una diversificazione correlata è meno evidente se si prendono in considerazione anche fattori quali rischio e settore industriale nel quale l'azienda opera (Shaked, 1984) (Luffman, 1984).

Risulta evidente come non sia del tutto chiaro se la relazione fra diversificazione e profittabilità sia distruttrice o creatrice di valore. Sicuramente, questo rapporto è complesso per una serie di motivi quali le infinite possibilità di relazioni in diversi business, la disponibilità di dati finanziari talvolta limitati e inconsistenti, la dipendenza della profittabilità anche dalle decisioni del management e non solo dalla tipologia di diversificazione e, infine, la non sempre chiara distinzione stessa fra una diversificazione correlata o non correlata.

1.8 Cannibalizzazione a seguito di una strategia di diversificazione

In questa sezione verrà trattato il concetto di cannibalizzazione, il fenomeno della riduzione dei profitti o delle vendite di un prodotto che si verifica quando la stessa azienda produttrice lancia sul mercato un prodotto simile, di qualità superiore o prezzo

inferiore, in grado di soddisfare i medesimi bisogni. Questo tipo di fenomeno interessa prevalentemente quel tipo di strategia di diversificazione chiamata concentrica o correlata, ed è di particolare interesse ai fini del presente lavoro. Per capire a pieno le radici del fenomeno è necessario comprendere le motivazioni che spingono un'azienda a introdurre nuovi prodotti, servizi o brand nel proprio portafoglio.

Le aziende offrono diversi prodotti per aumentare la fedeltà della loro base clienti, nel tentativo di evitare che questi si rivolgano ad aziende competitor. Innanzitutto, le aziende introducono nuove varietà nel tentativo di intercettare i gusti e le preferenze dei consumatori, permettendo inoltre ai clienti esistenti di evitare di “annoirsi” del solito prodotto. In aggiunta, in tal modo, le aziende cercano di incrementare la propria quota di mercato creando, inoltre, pressione competitiva a seguito dell'aggiunta di nuovi prodotti nello stesso mercato. Al fine di rendere queste aggiunte di successo, le aziende devono avere in mente due importanti fenomeni che potrebbero rivelarsi una spiacevole conseguenza: il fallimento del brand e la cannibalizzazione (Kotler, 2009).

Flanker-brand, o marchio di fiancata, è definito il brand offerto da un'azienda caratterizzato da prestazioni ed attributi di prodotto minori rispetto a quello principale, ed il cui obiettivo è quello di proteggere il prodotto “leader” dalla competizione (Certo, 1990). I problemi sorgono quando tale marchio di fiancata inizia a competere contro il brand principale stesso. Se un prodotto di qualità inferiore è considerato sufficientemente attrattivo, i consumatori ad alto valore possono considerare benefico

l'acquisto di questo prodotto piuttosto che di quelli ad alto valore, per i quali erano indirizzati.

Analizzare il ruolo dei prezzi è di primaria importanza ai fini della completa e chiara comprensione del concetto di cannibalizzazione. Risultati empirici affermano che il lancio di un brand economico da parte di un'azienda, potrebbe erodere le vendite e la quota di mercato del prodotto più costoso della stessa azienda (Meredith, 2001). Ciò potrebbe avvenire a causa di una modifica nelle preferenze da parte di quei clienti considerati “ai margini di una nicchia”, ovvero quelli la cui probabilità di cambiare prodotto o brand è considerata alta, in particolare a seguito di incentivi o promozioni appropriate. Tali clienti, sono da distinguere da quelli *core*, considerati relativamente fedeli al prodotto ed al brand.

Più simili sono gli attributi di prodotti diversi, maggiore sarà la probabilità che il nuovo prodotto eroda vendite a quello dei competitor o cannibalizzi quello esistente (Harvey, 1979). Ciò è importante perché se nella mente dei consumatori due brand sono considerati sufficientemente simili, la probabilità che un cliente cambi in favore dell'altra azienda aumenta.

Il mercato potrebbe trattare le diverse fasce di prezzo come sentori impliciti del livello di qualità offerto. Ciò, permette di suddividere nella mente del consumatore i diversi brand a seconda della fascia di prezzo e, quindi, della qualità che li caratterizza. Se però, uno sconto di prezzo è sufficientemente consistente per permettere al prodotto di entrare, nella mente del consumatore, nella fascia di prezzo (e quindi di qualità) inferiore, il market share del brand appartenente alla fascia di prezzo originaria (superiore) potrebbe essere minacciato. Ecco come un prodotto economico potrebbe

andare ad impattare le vendite o le quote di mercato di quello più costoso. Se un'azienda decide di diversificare la propria offerta introducendo un prodotto o servizio correlato, le decisioni riguardo il pricing sono fondamentali. Se la differenza di prezzo fra il prodotto nuovo e quello esistente viola un range considerato accettabile, potrebbe innescare il fenomeno di cannibalizzazione.

Il top management aziendale assegna alta importanza al tema della cannibalizzazione. In particolare, elemento cruciale del processo di decision-making a livello corporate, è capire fino a che punto una cannibalizzazione interna può considerarsi tollerabile per contrastare la minaccia di un nuovo prodotto da parte dei competitor (Child, 1991).

È importante sottolineare, quindi, che un'eventuale cannibalizzazione interna può anche non essere esclusivamente frutto di posizionamenti errati o decisioni manageriali inappropriate, ma il risultato di una strategia competitiva ben delineata e ponderata. La questione sta quindi nel determinare se e quanto permettere una cannibalizzazione deliberata del brand “debole” da parte di quello “forte”, all'interno del portafoglio prodotti di un'azienda, piuttosto che lasciar erodere le vendite del brand minacciato da parte del competitor. La logica sottostante è quella di mantenere la quota di mercato esistente sotto uno stesso portafoglio prodotti, piuttosto che ridurla a favore dei concorrenti.

A livello manageriale bisogna prestare attenzione ad eventuali cali nelle vendite o nelle quote di mercato di un brand appartenente al portafoglio prodotti di un'azienda. Se si sospetta un fenomeno di cannibalizzazione, è necessario comparare il volume di vendita del potenziale brand attaccante rispetto a quelle del prodotto

minacciato, analizzandone eventuali trend o pattern. Inoltre, studiare lo storico della differenza di pricing di entrambi i prodotti potrebbe aiutare a comprendere se quella soglia di accettabilità è stata superata, e valutare se sia il caso di modificare i prezzi di uno o di entrambi i prodotti oggetto dell'analisi. I brand manager devono, pertanto, essere consapevoli e prudenti, considerando anche le differenze di prezzo fra i prodotti all'interno dello stesso portafoglio, oltre che ai prezzi assoluti di un singolo prodotto.

L'obiettivo primario del presente lavoro è lo studio di un caso reale di diversificazione. In particolare, nei seguenti capitoli, verrà analizzato il mercato italiano delle telecomunicazioni, al fine di comprendere le motivazioni alla base della strategia di diversificazione perseguita dall'operatore di telefonia mobile Vodafone Italia.

2. Il settore delle telecomunicazioni

2.1 Definizione del settore industriale e delimitazioni del caso studio

Il settore industriale delle telecomunicazioni appartiene al settore delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) comprendente l'insieme delle tecnologie, metodologie e tecniche utilizzate al fine di trasmettere, ricevere ed elaborare dati e informazioni. Le telecomunicazioni, in particolare, abilitano la trasmissione a distanza di segnali, parole e immagini fra un mittente ed un destinatario, grazie all'impiego di dispositivi elettronici e un canale fisico di comunicazione.

Il settore delle telecomunicazioni rappresenta parte fondamentale delle moderne società, tale da costituire un fattore determinante per il successo di un paese, sia a livello microeconomico che macroeconomico. Infatti, studi affermano l'associazione fra la presenza di un'infrastruttura di telecomunicazioni efficiente ed efficace e la crescita economica del paese (Roller, 2001), alimentando la preoccupazione per il cosiddetto divario digitale. Questo, si riferisce al gap esistente fra le persone che hanno la possibilità di accedere facilmente ad Internet e quelle che, a causa di condizioni economiche e geografiche, di livello di istruzione o di appartenenza a particolari gruppi etnici, sono esclusi dall'utilizzo completo delle tecnologie dell'informazione.

La ridondanza ed il sovradimensionamento che caratterizzano le infrastrutture di telecomunicazioni nelle aree maggiormente sviluppate, al fine di godere di una maggiore robustezza, disponibilità e grado di servizio offerto agli utenti, è sinonimo dell'importanza a livello strategico ed economico che tale settore ricopre oggi.

Il valore complessivo del mercato delle comunicazioni elettroniche in Italia, comprendente la rete sia fissa che mobile, è stato valutato in 31.6 miliardi di €, con un'incidenza sul Prodotto Interno Lordo dell'1.86%. Se a questo si aggiungono anche i media e i servizi postali, settori anch'essi appartenenti alle telecomunicazioni, il ricavo stimato sale a 53,7 miliardi di €, pari al 3.16% del PIL, a testimoniare l'importanza del settore e l'impatto sull'economia (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2019).

È utile a questo punto capire cosa è possibile ottenere e in che modo grazie alle telecomunicazioni, al fine di delimitare il perimetro di studio di analisi. Le tecnologie delle telecomunicazioni offrono essenzialmente tre tipologie di servizi:

1. La fonia, ovvero il trasferimento di dati vocali in una comunicazione in tempo reale tra due o più utenti (es: telefonia);
2. Lo scambio di dati audio-video in tempo reale (es: radio, televisione);
3. Il trasferimento di dati, testuali o audio/video non in real-time, fra due o più destinatari.

Inoltre, è possibile classificare una comunicazione a seconda del canale attraverso il quale viene trasportata l'informazione. In base a ciò possiamo distinguere una comunicazione simplex (monodirezionale) come nel caso della radio o della televisione, e duplex (bidirezionale), come le reti telefoniche. Questo ultimo esempio di comunicazione duplex sarà il primo punto di partenza per circoscrivere l'ambito di studio del presente lavoro. Le reti telefoniche identificano, pertanto, la tecnologia delle telecomunicazioni principe per il servizio di fonia. Queste, sono suddivisibili a

seconda degli utenti che possono utilizzarle, al collocamento delle stazioni telefoniche e al tipo di apparecchi telefonici terminali installati. Rispettivamente, pertanto, possiamo distinguere le reti telefoniche pubbliche o private, cellulari o satellitari, fisse o mobili.

Con telefonia fissa si intende una tipologia di accesso alla rete telefonica di tipo privato e realizzato mediante l'adozione di un cavo per le telecomunicazioni, il che vincola la mobilità degli utenti in fase di utilizzo. Attualmente, i player principali nel mercato italiano, ordinati per quote di mercato decrescenti, sono TIM, Vodafone, Wind Tre, Fastweb, Linkem e Tiscali. Tuttavia, l'analisi che verrà presentata nel seguito sarà esclusivamente relativa alla telefonia cellulare, appartenente, insieme a quella satellitare, alla telefonia mobile.

2.1.2 Telefonia cellulare

Grazie all'accesso ad una rete telefonica attraverso una rete cellulare, la telefonia cellulare permette di servire intere aree geografiche in modo continuo, sfruttando onde radio e ricetrasmittitori terrestri. Rispetto alla telefonia fissa, quella cellulare non vincola l'utente in termini di mobilità e, confrontata con quella satellitare, invece, ha il vantaggio di poter essere utilizzata all'interno degli edifici ma lo svantaggio di richiedere grandi investimenti per permettere una copertura capillare nel territorio. Il telefono cellulare, nel corso della sua storia, ha sfruttato vari sistemi di funzionamento, detti anche generazioni, che si differenziano fra loro in base a tecnologie e standard di comunicazione. A partire dai telefoni cellulari basati sul

sistema di Seconda Generazione, è stata implementata la possibilità di trasporto dati prima, e dell'accesso ad Internet poi. Nel corso della storia recente si è passati da una Generazione all'altra, anche attraverso fasi intermedie, grazie allo sviluppo e all'adozione di tecnologie e standard di comunicazione in evoluzione, che hanno permesso di migliorare sempre più le peculiarità di tali sistemi e velocizzare il trasferimento di dati in download e upload, per menzionarne i benefici più noti. Attualmente, lo standard di Quinta Generazione è in fase sperimentale in tre aree del territorio italiano, e tale innovazione ha visto i principali operatori di telefonia concorrere con pesanti investimenti al fine di ottenere le frequenze necessarie per poter sfruttare lo standard. I cinque partecipanti all'asta per le frequenze, Fastweb, Iliad, TIM, Wind Tre e Vodafone, hanno sostenuto costi superiori ai 2,4 miliardi di €, versando allo Stato italiano più di 6,5 miliardi di €. Tali cifre ci permettono di comprendere il livello competitivo che contrassegna questo settore.

Ai fini del seguente lavoro, è necessario introdurre una distinzione fondamentale che caratterizza il panorama degli operatori di telefonia mobile. Un operatore di rete mobile reale o MNO (Mobile Network Operator) è un fornitore di servizi di comunicazioni wireless che possiede o controlla l'accesso ad una licenza di spettro radio, ottenuta da un'entità normativa o governativa. Una seconda caratteristica chiave che definisce un MNO, è che deve possedere o controllare gli elementi dell'infrastruttura di rete necessari per fornire servizi agli abbonati nello spettro concesso in licenza. Un operatore di rete mobile in genere dispone anche dei sistemi informatici di provisioning, di fatturazione, di assistenza dei clienti e di marketing, necessarie per vendere, consegnare e fatturare i servizi. Tuttavia, un MNO può decidere di esternalizzare uno di questi sistemi o funzioni ed essere comunque

considerato un operatore di rete mobile. Nel panorama italiano, tali operatori sono TIM, Vodafone, Wind Tre, Iliad e la neoentrata Fastweb, la quale, ad inizio Agosto 2019, ha ottenuto l'autorizzazione generale del Ministero dello Sviluppo Economico ad operare come MNO.

Gli MNO si distinguono dagli operatori virtuali, chiamati Mobile Virtual Network Operator (MVNO) che sono società che forniscono servizi di telefonia mobile senza possedere le licenze per lo spettro radio e senza necessariamente avere tutte le infrastrutture indispensabili. Per fornire il servizio, gli operatori virtuali si appoggiano a parte della rete posseduta da un MNO diventando, a tutti gli effetti, una fonte di ricavo per questi ultimi. In Italia ciò è possibile grazie alla stipulazione di accordi commerciali fra le due parti. A seconda dei servizi che sono in grado di erogare e delle infrastrutture di cui sono dotati, possiamo distinguere i principali tipi di operatori mobili virtuali:

- Full MVNO, è la tipologia di operatore virtuale più vicina ad un vero e proprio MNO. Emette e convalida le proprie SIM, gestisce la fatturazione e stipula direttamente accordi di roaming internazionali. È il modello di MVNO più complesso e costoso da realizzare ma, fra gli altri, consente maggiori libertà di scelta potendo variare gli accordi fra diversi operatori di rete senza dover sostituire le SIM ai propri clienti.
- ESP MVNO (Enhanced Service Provider MVNO), è un operatore mobile che non possiede alcun componente dell'infrastruttura ai fini del servizio di telefonia mobile, ma solo quelle per la

commercializzazione dei prodotti e per la fatturazione e gestione del cliente. Le SIM card sono emesse dall'operatore reale a cui si appoggia. Sebbene i costi di gestione siano minori, lo svantaggio per un operatore mobile ESP è quello di dover cambiare tutte le SIM dei suoi clienti nel caso decidesse di cambiare l'operatore reale al quale appoggiarsi per fornire il servizio di telefonia mobile.

- SP MVNO (Service Provider MVNO), a differenza di un ESP MVNO tale operatore virtuale non possiede nemmeno l'infrastruttura per i servizi a valore aggiunto ed è, per tale motivo, ulteriormente vincolato all'MNO a cui si appoggia ed agli accordi commerciali stipulati fra le parti. Ciò che un SP MVNO è in grado di gestire in autonomia sono i servizi di fatturazione, di customer care, il marketing e le vendite.
- ATR MVNO (Air Time Reseller), tipologia di operatore mobile virtuale che gestisce in autonomia esclusivamente le attività di marketing e vendita. Tale modalità di MVNO non richiede particolari competenze e specializzazioni nelle telecomunicazioni, limitandosi a rivendere il traffico acquisito all'ingrosso dal rispettivo MNO.

Le principali caratteristiche delle varie tipologie di operatore MVNO vengono riportate e confrontate con le componenti degli MNO in Tabella 1.

MNO COMPONENTS	FULL MVNO	ESP MVNO	SP MVNO	ATR MVNO
NETWORK & SPECTRUM				
APP & SERVICES	✓			
CUSTOMER ACTIVATION	✓			
DEVICE MANAGEMENT	✓	✓		
CUSTOMER BILLING	✓	✓	✓	
CUSTOMER SERVICE	✓	✓	✓	
SIM MANAGEMENT	✓	✓	✓	
MARKETING	✓	✓	✓	✓
SALES & DISTRIBUTION	✓	✓	✓	✓

Tabella 1: Classificazione degli MVNO

2.1.3 Enti regolatori

Diversi sono gli organismi e gli enti che a livello internazionale partecipano alla stesura degli standard tecnici e normativi delle telecomunicazioni. Tra questi si ricordano ISO (International Organization for Standardization), l'ente più importante a livello mondiale per le definizioni tecniche che coopera, per lo sviluppo ed analisi di quelle relative alle telecomunicazioni, con ITU (International Telecommunication Union) specializzata nell'esplicitazione degli standard nelle telecomunicazioni e nell'uso delle onde radio. La CEPT (Conferenza Europea delle amministrazioni delle Poste e delle Telecomunicazioni) rappresenta l'ente che coordina ed uniforma le norme procedurali e tecniche per quanto riguarda gli standard sia nelle telecomunicazioni che per i servizi postali. Per meglio adempire a ciò, nel 1988 la

CEPT costituì l'ETSI (European Telecommunications Standards Institute) ente responsabile della definizione ed emissione di tali standard. Responsabile del miglioramento di Internet, attraverso la redazione di documenti tecnici che regolamentano la sua progettazione, sviluppo e gestione, è l'ente IEFT (Internet Engineering Task Force) che, a seguito della stretta interconnessione fra mondo delle comunicazioni e rete, assume un ruolo di primaria importanza per la definizione delle normative.

A livello nazionale, invece, l'ISCOM (Istituto Superiore delle Comunicazioni e delle Tecnologie dell'Informazione) è l'ente appartenente al Ministero dello Sviluppo Economico che si occupa fundamentalmente di servizi alle imprese, della normazione, della sperimentazione e della ricerca di base e applicata, della formazione e dell'istruzione specializzata nel campo delle telecomunicazioni. Il suo obiettivo primario è quello di favorire lo sviluppo delle telecomunicazioni semplificando l'immissione sul mercato di nuovi prodotti e l'applicazione di tecnologie innovative. L'AGCOM (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) è un ente indipendente con il “duplice compito di assicurare la corretta competizione degli operatori sul mercato e di tutelare i consumi di libertà fondamentali degli utenti” (Agcom, 2014). Tale ente regola e vigila i settori delle telecomunicazioni, dell'audiovisivo, dell'editoria e delle poste. Disciplinati da leggi con validità regionale sono invece i Corecom (Comitati Regionali per le Comunicazioni) che rappresentano gli organi funzionali dell'AGCOM. Tutti tali enti regolatori, supervisionano e controllano il mondo delle telecomunicazioni secondo le direttive giuridiche ed economiche da essi imposti con poteri sanzionatori oltre che deliberativi.

2.2 Cenni storici del mercato di telefonia mobile in Italia

2.2.1 La nascita di Telecom Italia e la privatizzazione

Il mercato delle telecomunicazioni è un settore che nel corso degli anni è stato soggetto a numerosi cambiamenti ed avvicendamenti. Nel 1925 il Governo Mussolini riorganizzò il sistema telefonico suddividendo il territorio italiano in cinque zone, ciascuna con a capo una diversa compagnia telefonica, STIPEL, TELVE, TIMO, TETI e SET. Queste, nel 1964 si unirono sotto l'unico nome di SIP, Società Italiana per l'Esercizio Telefonico (Ottaviano, 2008). Originariamente SIP nacque nel 1899 come azienda piemontese produttrice di energia elettrica. In seguito alla nazionalizzazione dell'industria elettrica italiana del 1963, SIP investì i capitali derivanti dal rimborso per la cessione dei propri impianti produttivi nel settore delle telecomunicazioni. Fu così che il settore delle telecomunicazioni italiano si ritrovò monopolizzato da un'unica azienda, SIP, appartenente all'ente pubblico italiano IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale).

Nell'aprile del 1990 SIP diventò l'operatore radiomobile europeo con il maggior numero di abbonati, grazie all'introduzione del nuovo sistema analogico ETACS (Extended Total Access Communication System, Prima Generazione). Nel 1991 attivò la propria rete di telecomunicazioni digitale (ISDN Integrated Services Digital Network), che abilitò la trasmissione di voce e dati su un unico supporto.

Il 27 luglio 1994 nacque ufficialmente Telecom Italia a seguito del piano di riassetto del settore delle telecomunicazioni del 1993, con la conseguente fusione di SIP con Iritel, Telespazio, Italcable e SIRM, altre società di telecomunicazioni già operative. L'anno successivo, nel 1995, sorse Telecom Italia Mobile (TIM), il primo

operatore mondiale che offrì un piano tariffario fondato su tecnologia GSM (Seconda Generazione), la quale assicurò una crescita esponenziale della telefonia mobile.

La storia della nascita di Telecom Italia e di TIM è strettamente correlata al processo di liberalizzazione delle telecomunicazioni, avvenuto in Europa nei primi anni Novanta: il conseguente abbattimento dei monopoli pubblici e l'eliminazione dei diritti riservati, permisero una progressiva apertura dei mercati a nuovi operatori. Inizialmente il vecchio continente fu interessato esclusivamente dalla liberalizzazione delle comunicazioni a lunga distanza, della telefonia mobile e i dei prodotti di mercato, che si estese successivamente alle infrastrutture e ai servizi. L'Italia si mosse in ritardo rispetto ai paesi europei, recependo tutte le direttive solo dopo il 1996 ed avviando formalmente la liberalizzazione nel gennaio 1998, maturando una delle maggiori riforme della storia economica. La privatizzazione di Telecom Italia, il rilascio delle licenze per il servizio di telefonia mobile, l'apertura completa del segmento della telefonia fissa e l'istituzione di una Autorità indipendente per i settori di telecomunicazione, televisione e stampa, furono i passaggi fondamentali concessero l'apertura del mercato alla concorrenza (Galvano, 2005).

Il processo di liberalizzazione in Italia ha permesso di instaurare uno dei mercati più pro-competitivi di Europa, con performance in costante avvicinamento a quelle dei paesi più industrializzati. Già nei primi anni del nuovo millennio, infatti, oltre cento aziende offrivano servizi di telefonia alternativi a Telecom e, nel giro di due anni, le tariffe residenziali diminuirono del 40%, quelle business del 25% (Caruso, 2019). L'accesso al mercato era, ed è tuttora, vincolato solamente all'ottenimento delle

licenze sia per la telefonia fissa che quella mobile, oltre che dall'acquisizione dello spettro di frequenze, le quali sono considerate una risorsa scarsa.

2.2.2 Dalla liberalizzazione allo scenario competitivo attuale

Nel clima di liberalizzazione dei mercati delle telecomunicazioni, rigidamente e direttamente controllati da monopoli statali, un susseguirsi di aziende cercarono di assumere posizioni di primo piano con l'obiettivo di imporsi nel settore rappresentando una valida alternativa a Telecom Italia.

Una delle aziende che prima si mosse in questo contesto competitivo fu Omnitel Sistemi Radiocellulari Italiani, fondata a metà 1990 e sostenuta da colossi come Lehman Brothers, Cellular Communications e Bell Atlantic Corporation. Omnitel, insieme al consorzio Unitel guidato dalle famiglie Berlusconi e Agnelli, durante i primi anni Novanta subì l'arretratezza della giurisdizione italiana, e continuò a fare pressioni all'antitrust richiedendo la liberalizzazione del mercato della telefonia mobile. Nel 1994, i partecipanti alla gara per l'assegnazione della licenza di secondo gestore furono Unitel, Omnitel e Pronto Italia, guidato dai tedeschi della Mannesmann e dagli americani di Air Touch. Le ultime due contendenti, pochi giorni prima della gara, si allearono nell'unico consorzio Omnitel Pronto Italia, il quale non ebbe difficoltà nel vincere la gara, diventando il secondo operatore telefonico in Italia e lanciando commercialmente il servizio nel Dicembre 1995. Nel 2000 la società inglese Vodafone acquisì Mannesmann, entrando in definitivo controllo di Omnitel (Martucci, 2019). Fu l'inizio di un continuum di avvicendamenti per portare in primo piano il nome della società inglese, modificando il nome della stessa in Omnitel Vodafone

prima, in Vodafone Omnitel poi, fino alla definitiva assunzione del nome Vodafone Italia nel 2003 (Vodafone Italia, 2018).

A seguito di una joint venture fra ENEL, France Telecom e Deutsche Telekom, alla fine del 1997 nacque Wind Telecomunicazioni, altro operatore di telefonia che si dimostrerà di primario spessore nel mondo delle telecomunicazioni. Già nell'anno successivo, Wind ricevette l'autorizzazione per i servizi di rete fissa e vinse, inoltre, la gara per ottenere la licenza GSM (Global System for Mobile communications, Seconda Generazione) di telefonia mobile in Italia. Rivolgendosi dapprima ai clienti business e spalancando successivamente le sue porte anche a quelli privati, a soli sei mesi dal lancio commerciale raggiunse il primo milione di clienti, nel 1999 (Wind Group, 2016). Nell'ottobre 2000 Wind acquisì Infostrada, compagnia telefonica nata nel 1996 per fare concorrenza a Telecom Italia nel settore della telefonia fissa, e raggiunse la completa copertura del territorio nazionale alla fine dello stesso anno, rispondendo con successo all'incremento della domanda di servizi Internet e mobile.

Nei primi anni dei 2000 si stava sviluppando lo standard di telefonia mobile cellulare di Terza Generazione, chiamato UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), evoluzione del sistema GSM. Rispetto allo standard di Seconda Generazione, il vantaggio di questo si basa sulla maggiore velocità di trasmissione dati, il quale ha reso possibile una serie di servizi molto più ampia comparata al GSM. Lo standard UMTS permette l'applicazione di videochiamate, la trasmissione dati a pacchetto come MMS e immagini digitali, l'accesso ad Internet e la navigazione Web. In questo contesto nacque nel 1999 l'azienda Andala UMTS che, l'anno successivo, riuscì ad aggiudicarsi licenze UMTS per poi essere acquisita da

Hutchison Whampoa, conglomerato cinese operante anche nel settore delle telecomunicazioni, che ne diventò il maggiore azionista. La compagnia cinese, nota anche con la sigla H3G, commercializza i servizi di telefonia mobile con il marchio 3: nacque così uno degli operatori mobili destinati a contribuire alla storia della telefonia italiana, Tre Italia, che nel 2004 registrerà tre milioni di clienti.

Fra il 1999 e il 2000 altre due società erano pronte ad accaparrarsi le licenze UMTS, ma non ebbero una storia felice. La prima fu Blu, operatore di telefonia che si tuffò nell'opportunità creata dalla liberalizzazione del mercato dopo Wind e Vodafone (al tempo Omnitel). Blu sorse nel 1999 con nomi molto importanti al suo supporto, come Mediaset, British Telecom e Benetton. L'obiettivo principale della compagnia telefonica era quello di gettare le basi sul mercato italiano delle telecomunicazioni, per poi puntare tutto sull'imminente tecnologia 3G che avrebbe radicalmente cambiato il modo di usare il telefono cellulare (Cisotti, 2019). A ridosso dell'asta per l'assegnazione delle frequenze UMTS, tuttavia, Blu si ritirò favorendo la competizione degli altri partecipanti. Il dietrofront di Blu è probabilmente da attribuire a ripensamenti interni di uno dei principali azionisti della stessa che, avendo fatto male i conti, non volle più partecipare all'asta con la propria quota. Il destino di Blu, privo di frequenze UMTS risultò essere segnato: l'azienda venne smantellata e venduta a pezzi agli altri operatori esistenti, cessando ufficialmente la propria attività nel 2002.

La seconda società, IPSE 2000, ebbe una storia altrettanto infelice. Sorta con l'obiettivo di primeggiare come gestore italiano di telefonia mobile, nel 2000 nacque IPSE, società le cui azioni di maggioranza furono di Acea, Telefonica, Edison e Fiat. IPSE partecipò all'asta per le licenze UMTS, aggiudicandosene una per un valore di

4000 miliardi di lire. A seguito della gara, centinaia di assunzioni, campagne pubblicitarie ed antenne montate su tutto il territorio sembravano garantire un futuro prospero per IPSE 2000. Tuttavia, a causa di incomprensioni e disaccordi a livello strategico causati da troppa fretta nel costituire la società, il 6 aprile 2002 vennero licenziati tutti i dirigenti e di lì a breve anche tutti i dipendenti. A settembre, il governo intimò a IPSE l'inizio della commercializzazione dei servizi, e pensò alla revoca della licenza. La parabola discendente continuò fino al 2004, anno in cui IPSE riconsegnò le licenze per l'uso delle frequenze UMTS, sancendo la sua definitiva cessione ancora prima della commercializzazione dei suoi servizi.

Sotto il governo Amato, in Italia fu indetta nel 2000 l'asta per l'assegnazione di 5 licenze UMTS, assegnate per 15 anni (poi elevati a 20, con scadenza 2022). Omnitel versò allo Stato 4,740 miliardi di lire, IPSE 4,730 miliardi, Tre e Wind 4,700 miliardi, TIM 4.680 miliardi. È da questo momento che inizia la storia della telefonia mobile come la conosciamo tuttora.

2.3 La fusione Wind Tre e l'entrata nel mercato di Iliad

Il 6 agosto 2015, VimpelCom (in seguito VEON) e CK Hutchison, controllanti rispettivamente WIND e Tre Italia, raggiunsero l'intesa per la creazione di una joint venture paritetica mettendo le basi per la fusione del terzo e quarto operatore di telefonia mobile italiano. Dopo anni di trattative le due società si accordarono per guidare la competizione nel quarto mercato di telecomunicazioni più grande d'Europa,

quello italiano. Grazie alla fusione, la nuova società raggiunse una dimensione ed un'efficienza tale da continuare a garantire l'offerta di servizi innovativi a prezzi competitivi. L'intenzione era quella di accelerare lo sviluppo infrastrutturale del paese, avviando un processo di innovazione della rete al fine di poter offrire alta velocità e qualità nella trasmissione di dati, e ampliando la copertura su tutto il territorio nazionale.

Jean-Yves Charlier, CEO di VimpelCom dichiarò: “Questa è un'operazione epocale per il mercato italiano. Le due aziende diventeranno l'operatore leader del quarto maggior mercato delle telecomunicazioni in Europa, un player convergente in grado di accelerare gli investimenti sulla rete, sui servizi e sulle innovazioni digitali. Allo stesso tempo, l'accordo rappresenta una pietra miliare per entrambi gli azionisti grazie alle sinergie tra le due compagnie che nel lungo termine forniranno un valore significativo agli azionisti” (Wind Tre S.p.a., 2015).

Il CEO di Wind, Maximo Ibarra, commentò l'accordo affermando: “Creeremo un operatore leader sul mercato in Italia. Pronti a fare investimenti significativi su digitale e innovazione. Saremo di fatto i leader sul mercato, i numeri uno dal punto di vista del numero dei clienti, ma anche i numeri uno per quanto riguarda la qualità che offriremo ai nostri clienti” (Me, 2016).

Fu a fine marzo 2016 che la Commissione europea avviò un'indagine approfondita prima di decidere se approvare o meno il completamento dell'operazione. In particolare, i controlli furono effettuati per confermare o meno la conformità dell'accordo con il regolamento dell'Unione Europea sulle concentrazioni: “Dobbiamo accertarci che l'operazione proposta non comporti un aumento dei prezzi

o un restringimento dell'offerta dei servizi mobili per i consumatori italiani” dichiarò la Commissaria per la Concorrenza Margrethe Vestager. La fusione, infatti, avrebbe portato il numero di MNO da quattro a tre, con Wind Tre a rappresentare il più grande e la coppia TIM Vodafone a seguire.

Nello specifico, le preoccupazioni della Commissione riguardarono (MondoPress, 2016):

- La possibilità che la fusione eliminasse due forze competitive di primaria importanza e il timore che la Joint Venture non avesse motivazioni nell'esercitare pressione competitiva su TIM e Vodafone, implicando così un aumento dei prezzi e una riduzione degli investimenti nelle telecomunicazioni.
- Il rischio che la riduzione a tre del numero degli MNO implicasse minore scelta per gli MVNO sulla rete alla quale appoggiarsi per offrire i loro servizi di telefonia. Questi perciò, avrebbero potuto godere di minore potere contrattuale e condizioni sfavorevoli.
- Il pericolo che i tre MNO, a seguito della riduzione della pressione concorrenziale, coordinassero il comportamento competitivo generando un aumento permanente dei prezzi.

Per soddisfare tali preoccupazioni, ad inizio Giugno 2016 iniziarono a circolare le prime voci di una possibile vendita di frequenze e di 5000 torri di trasmissione, che avrebbero potuto aprire la strada ad un nuovo operatore nella telefonia mobile italiana. Swisscom (FastWeb), Digicel Group e Iliad presentarono le proprie offerte preliminari

anche al Commissario dell'Unione Europea Margrethe Vestager (Lepido, 2016) e fu proprio l'offerta presentata dall'ultimo fra i tre ad essere stata scelta da Wind e Tre.

Iliad è un fornitore francese di servizi di telecomunicazione, fra i quali quelli di rete fissa, di rete mobile, di connessione ad Internet e di hosting. La società nacque nel 1990 dal suo fondatore, Xavier Niel, che scelse Parigi come sede principale. Nel campo della telefonia mobile il marchio del gruppo è Free Mobile. L'operatore francese decise di investire 1,8 miliardi di €, superando l'offerta presentata dalla concorrenza, per accaparrarsi antenne, traffico e frequenze, le quali però avrebbero continuato ad essere gestite da Wind-Tre (Basso, 2016).

L'approvazione dell'accordo Wind Tre giunse il primo giorno di settembre 2016 da parte della Commissione Europea Sezione Antitrust, sancendo in tal modo la nascita di un nuovo colosso del mercato delle telecomunicazioni e l'entrata di un nuovo operatore mobile in Italia. Come affermato dal commissario Antitrust dell'Unione Europea, infatti, grazie alla garanzia dell'entrata nel mercato del nuovo operatore francese Iliad, tutte le parti avrebbero potuto crescere e raccogliere i propri frutti, mentre i clienti avrebbero beneficiato di un'effettiva concorrenza nel mercato (la Repubblica, 2016). In Figura 5 viene schematizzata la dinamica di fusione fra le due società Wind e Tre ed il conseguente ingresso nel mercato di Iliad.

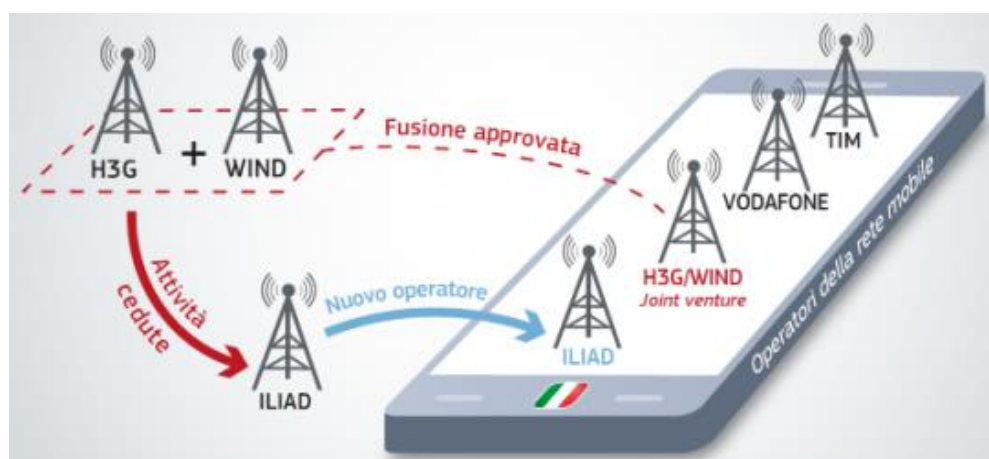


Figura 5: la fusione Wind Tre (Corriere, 2016)

L'accordo avrebbe previsto il disinvestimento da parte di Wind Tre di una certa quantità di spettro radio mobili da diverse bande di frequenza e il trasferimento e condivisione di diverse migliaia di siti stazione base mobile verso Iliad. Inoltre, venne sancito un accordo di transizione che avrebbe permesso ad Iliad di sfruttare la rete di Wind Tre fino a quando avrebbe costruito la propria rete di telefonia mobile, e grazie al quale avrebbe garantito l'accesso a 2G, 3G e 4G e le nuove tecnologie. A novembre 2016 avvenne il completamento della fusione fra le due compagnie e, dopo circa dieci mesi, venne annunciato CK Hutchinson come unico azionista ufficiale di Wind Tre. Il 29 maggio 2018 avvenne il lancio ufficiale di Iliad Italia e l'avvio della vendita di carte SIM. In poco più di tre mesi raggiunse due milioni di utenti e ad ottobre 2018 investì oltre il miliardo di euro per l'ottenimento di frequenze 5G.

Wind Tre, attualmente, è presente nel mercato italiano con i marchi distinti Wind, Tre, per i servizi di telefonia ed internet rivolti rispettivamente alle famiglie ed ai millennials, Wind Tre Business per i servizi offerti ad imprese e pubblica amministrazione, Infostrada per servizi e prodotti di telefonia fissa.

2.4 Gli operatori di telefonia italiani

Nella presente sezione si vuole approfondire la situazione attuale del mercato italiano delle telecomunicazioni, al fine di facilitare e chiarire l'analisi del capitolo successivo. Sebbene l'operatore Fastweb ad inizio agosto 2019 è stato promosso come MNO, non è sempre possibile avere dati aggiornati riguardanti esclusivamente l'azienda: talvolta, i dati Fastweb potrebbero essere inclusi nella più generale categoria di MVNO.

Considerando i risultati dell'ultimo osservatorio di AGCOM, le SIM di tipo human attive nel territorio italiano sono 82,2 milioni. Queste sono da distinguere dalle SIM *machine to machine* (M2M), le quali si riferiscono alle tecnologie che permettono a dispositivi e sensori di comunicare fra di loro scambiandosi dati, e sono fondamentali per l'uso dell'*Internet of Things* (IoT). Questa tipologia di SIM non interessa ai fini dell'analisi svolta in questo lavoro, non sarà pertanto presa in considerazione.

Come possibile notare dalla Figura 6, grazie alla fusione l'azienda Wind Tre è diventata leader di mercato con una quota di poco superiore al 32% (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2019). La Tabella 2 riporta il dettaglio approssimato del numero di SIM per operatore a marzo 2019.

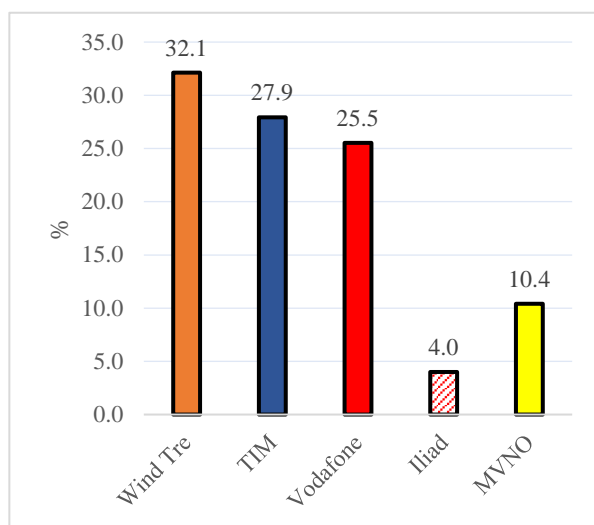


Figura 6: Quote di Mercato SIM (marzo 2019)

Azienda	QM (%)	SIM
Wind Tre	32,1	26,4
TIM	27,9	22,9
Vodafone	25,5	20,9
Iliad	4,0	3,2
MVNO	10,4	8,5
Totale	100	82,2

Tabella 2: Numero di SIM (milioni) per operatore (marzo 2019)

La supremazia di Wind Tre è merito, in particolare, dell'ampia fetta di mercato nel segmento delle SIM residenziali, nel quale con il 33,4% occupa il primo posto, con TIM (26,7%) e Vodafone (24,2%) a seguire. Considerando le SIM "affari" (quelle aziendali), tuttavia, la classifica vede TIM e Vodafone ai primi posti, rispettivamente con il 37% e il 35,7% del mercato, e in terza posizione Wind Tre con il 22,3%. Ciò sta a rimarcare una strategia da parte di Wind Tre rivolta maggiormente alle famiglie e al singolo consumatore. I due principali competitor, TIM e Vodafone, invece, cercano di primeggiare sia nel mercato business che in quello consumer.

A seguito della panoramica storica svolta nei paragrafi precedenti, può essere utile osservare come siano cambiate le quote di mercato negli ultimi anni, in particolare a seguito della fusione Wind Tre e dell'ingresso nel mercato di Iliad (Agcom, 2016-2019). Tale andamento è rappresentato in Figura 7.

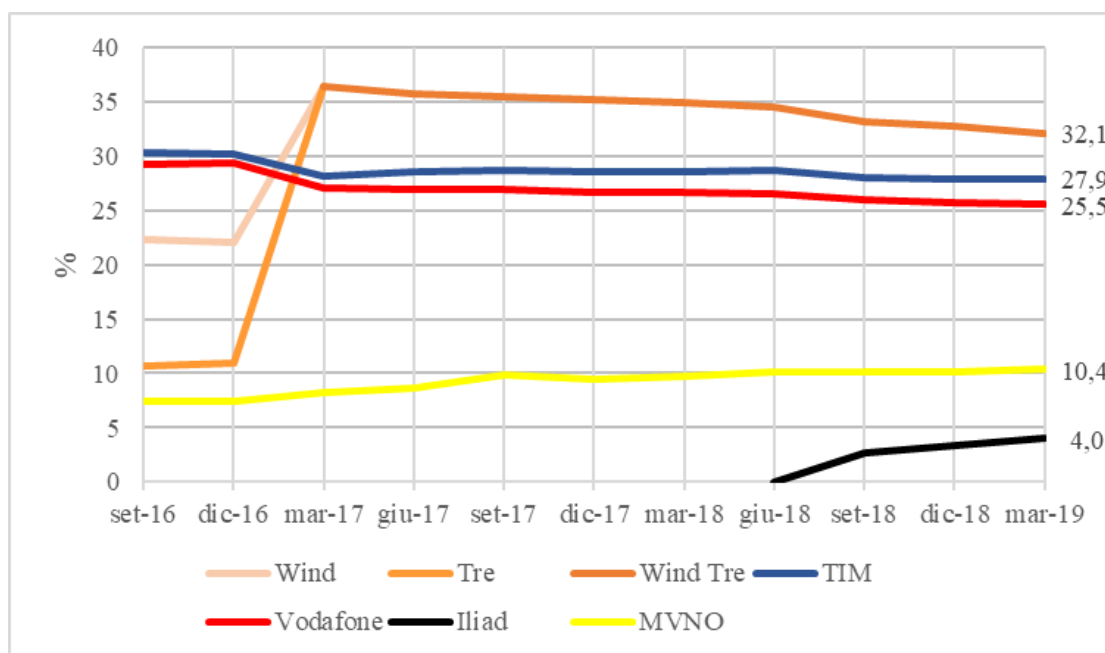


Figura 7: Andamento delle quote di mercato
(settembre 2016-marzo 2019)

Come si può notare, risulta evidente come la fusione fra Wind e Tre, divenuta effettiva a cavallo fra il 2016 e il 2017, abbia permesso alle aziende di diventare la società con la più ampia quota di mercato. Questa, tuttavia, sembra essere in continua discesa, in particolar modo a seguito dell'entrata del nuovo operatore Iliad alla fine di maggio 2018. Nel periodo considerato, TIM e Vodafone registrano anch'essi una costante riduzione della propria quota di mercato ma in maniera meno marcata rispetto a Wind Tre. Inoltre, il grafico mette in luce come l'ingresso di Iliad abbia impattato TIM e Vodafone in maniera marginale: ciò è merito anche del lancio nel mercato, quasi

contemporaneo a quello di Iliad, di Kena mobile e di ho.mobile, i due operatori virtuali controllati al 100% rispettivamente da TIM e Vodafone. I dati di tali nuovi operatori sono inclusi nelle due maggiori società, in quanto possono essere definiti “semi-virtuali”.

Dal grafico è inoltre riscontrabile un aumento della quota di mercato sia dell’aggregato di operatori mobili virtuali (MVNO), che della neoentrata Iliad, la quale sembra volersi ritagliare uno spazio di primario spessore nel panorama delle telecomunicazioni mobili italiane.

3. Il caso Vodafone: Diversificazione dell'offerta

Nella presente sezione verrà analizzata una strategia di diversificazione perseguita dall'operatore telefonico Vodafone Italia. L'azienda, appartenente al gruppo inglese Vodafone, ha deciso di ampliare la propria offerta lanciando un nuovo operatore di telefonia mobile che offrisse servizi a prezzi competitivi, a seguito di una serie di fattori che verranno di seguito presentati. Tale nuova compagnia "low-cost", denominata ho.mobile, consiste in un MVNO a tutti gli effetti ma, essendo controllata al 100% da Vodafone, è spesso definita come operatore "semi-virtuale". Ho.mobile rappresenta una scelta di diversificazione strategica di tipo correlato (o concentrico): Vodafone ha deciso, infatti, di apportare modifiche incrementali e sfruttare a pieno il potenziale di tecnologie dominanti presenti in azienda, introducendo un nuovo servizio al fine di rivolgersi ad una categoria di clienti precedentemente non era attirata da quello esistente.

Verranno in un primo momento introdotti i motivi che hanno spinto Vodafone a diversificare la propria offerta e portare, così, alla nascita del nuovo operatore. Successivamente si cercherà di stimare gli impatti riscontrati in Vodafone a seguito di tale scelta strategica, cercando di capire se questa si sta rivelando essere una decisione vincente oppure no.

3.1 Fattori che hanno spinto Vodafone a diversificare la propria offerta

3.1.1 Cambiamenti nel mercato delle telecomunicazioni

Il mercato delle telecomunicazioni è, fin dalla sua nascita, soggetto a notevoli e continui cambiamenti. Lo sviluppo di nuove tecnologie, la concorrenza che si è mantenuta nel tempo e i consistenti investimenti delle società operanti, hanno portato ad una progressiva riduzione dei prezzi e al lancio di offerte sempre più vantaggiose per il cliente.

Con l'esplosione di Internet e lo sviluppo di compagnie come Google, Facebook e WhatsApp, l'accesso e la disponibilità di dati è diventata via via sempre maggiore ed economica. Basti pensare che sotto il periodo natalizio del 2012, Wind lanciava l'offerta "All Inclusive Big" che per 13€ al mese garantiva 300 minuti, 300 SMS ed 1 GB di Internet, od ancora "All Inclusive Unlimited" che offriva minuti e SMS illimitati, 1 GB di Internet veloce a 50€ al mese.

Attualmente, invece, vari operatori promuovono offerte di 50 GB a meno di 10€ mensili, a testimoniare il fatto che il traffico dati è diventato nettamente più economico ed utilizzato. A conferma di ciò, l'ultimo Osservatorio Agcom riporta l'andamento dei consumi medi mensili del traffico dati, riferiti al singolo consumatore: in particolare, si può osservare dalla Figura 8 che gli ultimi due anni sono stati caratterizzati da una variazione tendenziale di oltre il 50% (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2019). Il consumo medio mensile di dati è in vertiginosa crescita e, con l'avvento di nuove tecnologie e nuovi standard, questo trend non si arresterà.

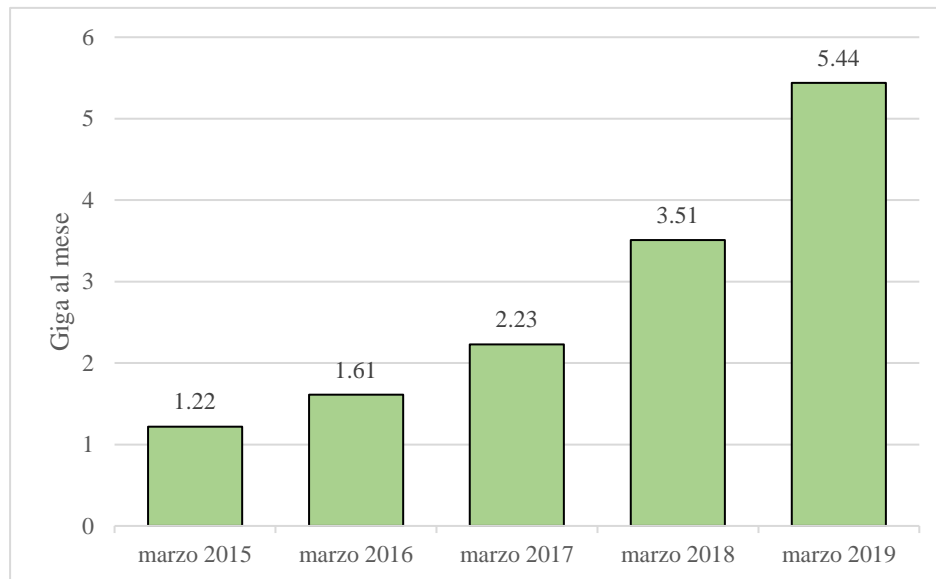


Figura 8: Traffico dati mensile per cliente (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2019)

Ciò è sicuramente dovuto al costante aumento della fruizione video sotto ogni tipo di forma, sia in upload che download, grazie al boom di social network e piattaforme come YouTube e Netflix. In aggiunta, l'aumento dei GB disponibili e a prezzi sempre più accessibili, come già menzionato in precedenza, permette un sostanziale e radicale cambiamento nella vita quotidiana, che porta ad abbracciare la filosofia del restare sempre connessi.

Osservando i dati relativi agli indici di prezzi dei diversi servizi pubblici italiani e comparandoli a quelli del 2010 (nella Figura 9 indicato come il 100%), si riscontra un aumento generale degli stessi. L'unico settore che non segue questo trend è proprio quello delle comunicazioni che, rispetto al prezzo base del 2010, è diminuito del 24%.

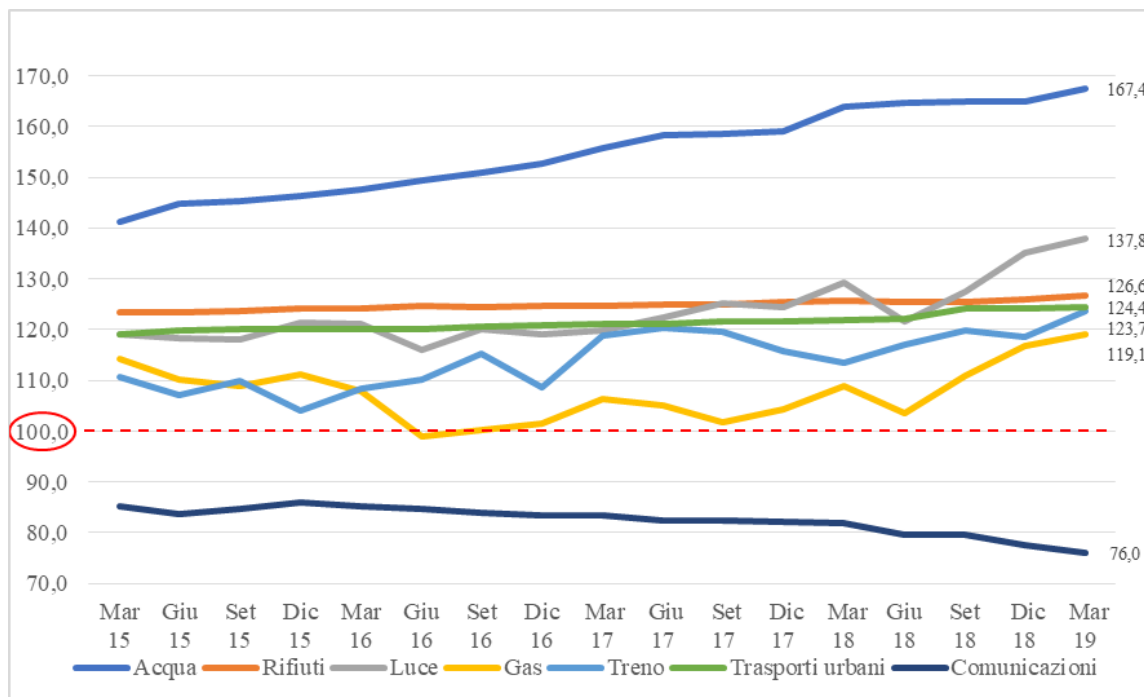


Figura 9: Indice prezzi utilities (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2019)

Entrando nello specifico della telefonia mobile, si può riscontrare un trend analogo sia per quanto riguarda i dispositivi che per i servizi, come è facilmente riscontrabile da Figura 10. Questi ultimi, infatti, rispetto al prezzo base del 2010 sono diminuiti di circa un 25%, confermando la parabola discendente dei costi sostenuti dal consumatore. È quindi evidenza comune di come il mercato delle telecomunicazioni, quello della telefonia mobile in particolare, stia andando verso la direzione del “*more for less*”, con i diversi operatori telefonici che offrono pacchetti di voce, SMS e dati sempre più abbondanti ed economici. Come diretta conseguenza la propensione media dei consumatori, ovvero il costo medio che questi sono disposti a spendere per godere di servizi di telefonia mobile, sarà sempre più bassa e il fattore prezzo di un’offerta risulterà più determinante rispetto ad anni passati. Le compagnie telefoniche che offrono servizi a qualità superiore non potranno scendere sotto una determinata soglia

che garantisca loro un sufficiente ritorno economico e, ciò, porterà alla distinzione sempre maggiore tra quelle compagnie low-cost e quelle di qualità.

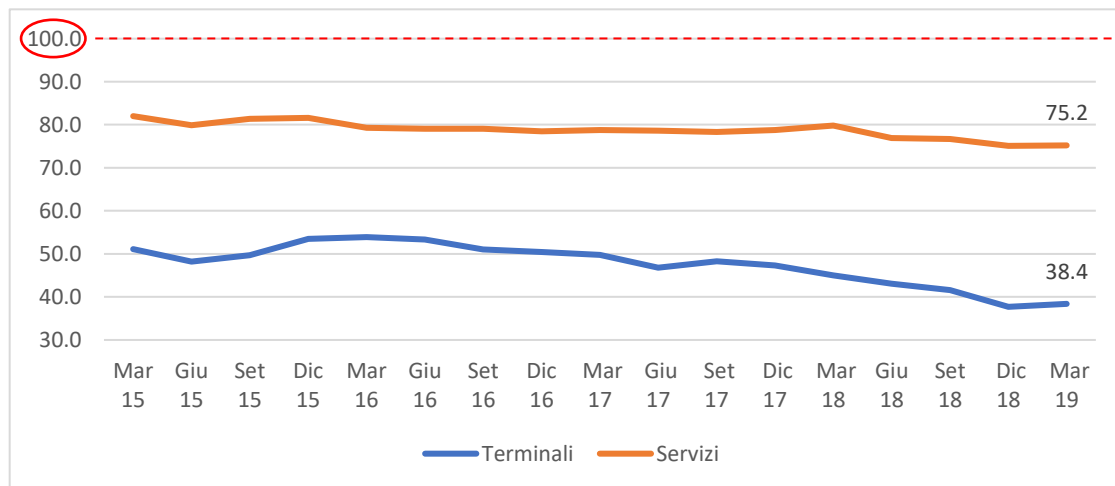


Figura 10: Indice prezzi telefonia mobile

La rete mobile di Vodafone, secondo uno studio effettuato da P3 Communications, è la prima in Italia per qualità dei servizi voce e dati. I parametri considerati nell'analisi spaziano dalla percentuale di successo delle chiamate alla qualità fonica, dall'accessibilità e velocità dei servizi alla loro fluidità (P3 communications GmbH, 2018). La qualità di Vodafone è confermata anche da 4G Mark, azienda specializzata nella misura della qualità del servizio e dell'esperienza delle reti di telecomunicazioni, in particolare per quanto concerne affidabilità e velocità.

Vodafone è quindi uno di quegli operatori telefonici in grado di erogare servizi di comunicazione di qualità superiore alla media che sta operando in un mercato nel quale la distinzione fra qualità e prezzo è via via sempre più marcata. Il lancio di una

compagnia low-cost da parte di Vodafone rappresenta, pertanto, il tentativo di questa di farsi trovare presente nel mercato italiano in un segmento non raggiungibile altrimenti dalla compagnia inglese. Infatti, nel tentativo di seguire la direzione di un mercato tendente all'erogazione di servizi più economici ed abbondanti, Vodafone sarebbe stata costretta ad effettuare tagli in termini di qualità offerta. La qualità della rete, tuttavia, rappresenta ad ogni modo un driver di fondamentale importanza per la maggioranza degli utenti nel mercato. Per evitare di comprometterla, quindi, Vodafone ha deciso di diversificare la propria offerta introducendo il nuovo brand ho.mobili, in grado di erogare servizi molto competitivi ma con qualità della rete minore rispetto alla controllante Vodafone. Infatti, ho.mobili ha un limite di velocità di 60 Mbps in download e di 52 Mbps in upload, non paragonabili alla velocità di 1 gigabit offerta da Vodafone in alcune delle principali città italiane (Di Bartolomeo, 2018). È facile ipotizzare, inoltre, che i futuri servizi offerti da Vodafone saranno in grado di raggiungere velocità maggiori, o comunque saranno disponibili in aree più vaste del territorio italiano. Ho.mobili, invece, potrebbe mantenere i livelli di velocità attuali e le differenze con Vodafone potrebbero ampliarsi.

Oltre a velocità di navigazione minori, ho.mobili è caratterizzata da canali di assistenza e *customer care* in grado di supportare il cliente in maniera molto meno approfondita se paragonata a quella offerta da Vodafone. Nel complesso, pertanto, la qualità dell'operatore semi-virtuale risulta essere minore ma, grazie a ciò, è possibile usufruire di servizi a prezzi molto competitivi che andranno a soddisfare la porzione di clienti molto sensibile all'aspetto economico.

3.1.2 Azionisti

Vodafone Group plc, la compagnia di telecomunicazioni avente fra le filiali Vodafone Italia, è quotata sia nella borsa di Londra che in quella di New York. Tra i maggior azionisti spiccano società di hedge funds, di investimenti e banche, che rappresentano un'importante fonte di liquidità per il gruppo britannico. Gli azionisti, in quanto tali, raccolgono i benefici dei successi della società sotto forma di una maggiore valutazione delle azioni o di utili distribuiti come dividendi. Se la società performa insufficientemente e il prezzo delle sue azioni diminuisce gli azionisti possono perdere denaro e decidere non finanziare più l'azienda. È quindi di fondamentale importanza per una società quotata in borsa tenere in considerazione la soddisfazione dei propri shareholders, che potrebbe venire meno se le performance aziendali non risultano adeguate alle aspettative.

Come si può notare dal trend del valore delle azioni di Vodafone Group plc nella borsa di Londra, negli ultimi cinque anni si è assistito ad una progressiva diminuzione delle stesse, in particolar modo da gennaio 2018.

La Figura 11 riporta i prezzi delle azioni che sono passati dal picco di 238 GBX di inizio gennaio 2018, al minimo di 123 GBX toccato a fine maggio dell'anno successivo (London Stock Exchange, 2019).



Figura 11: Prezzo delle azioni (LSE) (London Stock Exchange, 2019)

Analizzando in modo analogo lo stesso trend nella borsa americana, in Figura 12 si può riscontrare un andamento simile, con i prezzi delle azioni che hanno subito un brusco calo in particolare da inizio 2018. Si può notare infatti come i prezzi siano passati da un valore superiore ai 32\$ a valori minimi attorno ai 16\$ fra giugno e luglio 2019 (New York Stock Exchange, 2019).



Figura 12: Prezzo delle azioni (NYSE) (New York Stock Exchange, 2019)

Risulta quindi evidente come l'andamento nelle due borse non sia stato dei più rosei. È importante tenere in considerazione che il trend dei prezzi delle azioni è influenzato dall'operato della società in tutti i mercati in cui essa opera e non solo quello italiano.

Il cambiamento del mercato italiano della telefonia mobile, avvenuto negli ultimi anni, ha provocato una notevole riduzione dei clienti mobili di Vodafone Italia (Vodafone Group, 2014-2019). Presumibilmente i clienti che hanno abbracciato altre compagnie telefoniche appartengono a quella categoria di consumers sensibile alle variazioni di prezzo e meno preoccupata per la qualità del servizio offerto.

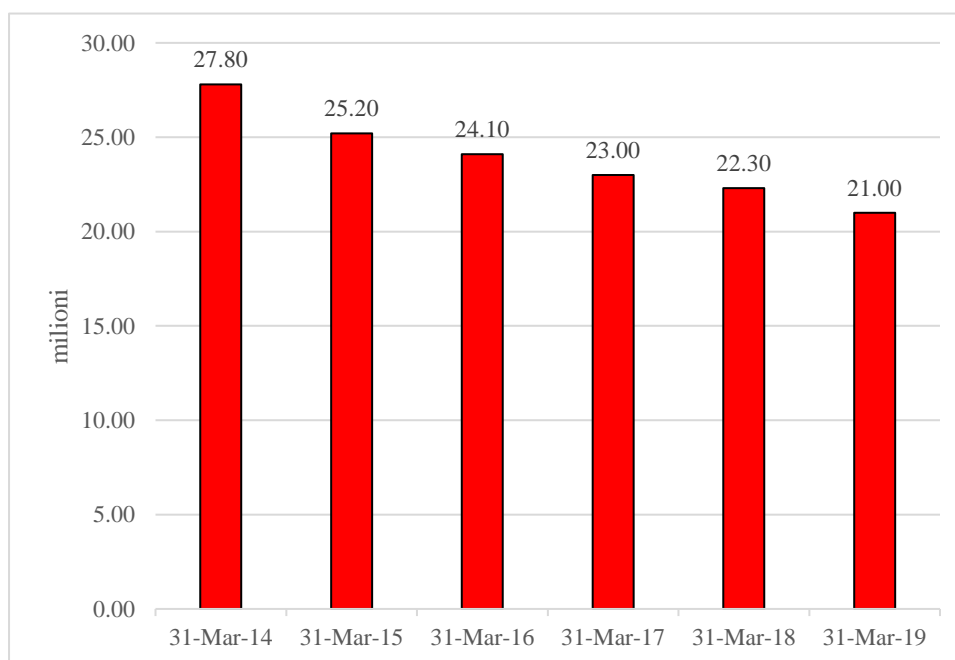


Figura 13: Clienti mobile di Vodafone Italia (Vodafone Group, 2014-2019)

Come si può riscontrare da Figura 13, già a partire dal 2014 Vodafone ha subito una notevole e progressiva riduzione nel numero dei clienti che presumibilmente può avere preoccupato gli azionisti e spinto Vodafone a lanciare la propria offerta anche

nel segmento dei clienti meno propensi al consumo. È da evidenziare che l'ultimo dato disponibile considera solamente i clienti Vodafone Italia, e non quelli della controllata ho.mobile lanciata nel giugno 2018. La scelta di diversificare l'offerta può aver attutito un trend in costante decrescita ed aver mantenuto parte di quei clienti in uscita sotto il più ampio "ombrello" Vodafone. La scelta di diversificazione può essere vista come un tentativo di accaparrare nuovi clienti e mantenere elevata la soddisfazione degli shareholders. Successivamente nel presente lavoro si cercherà di capire se tale scelta strategica ha realmente smorzato questo trend negativo, tenendo conto, inoltre, dell'effetto dell'entrata del neo-operatore Iliad.

3.1.3 L'entrata nel mercato di Iliad

Iliad Italia entrò nel mercato italiano a fine maggio 2018, a seguito della fusione fra Wind e Tre approvata due anni prima. L'operatore francese sbarcò in Italia proponendo chiamate e SMS illimitati più 30GB di traffico al mese a 5,99€, offerta nettamente inferiore alle proposte simili degli altri operatori, che per gli stessi servizi chiedevano oltre 10€ mensili. Iliad Italia, capitanata dall'amministratore delegato Benedetto Levi, predicava, e lo fa tuttora, la propria *value proposition* di chiarezza e assoluta trasparenza, puntando il dito contro gli operatori telefonici concorrenti accusati di nascondere all'interno delle loro offerte servizi a pagamento non richiesti dal cliente. Inoltre, Iliad promise di mantenere fisso il prezzo della propria offerta, evitando i continui rialzi effettuati dalle altre compagnie telefoniche.

La rivoluzionaria offerta con la quale Iliad si presentò ai consumatori italiani mirava alla creazione di una *customer base* sufficientemente ampia da poter sfruttare economie di scale e cercare di raggiungere il pareggio di bilancio. Obiettivo della compagnia francese quello di erodere quote di mercato agli operatori già presenti, rivolgendosi a quella categoria di clienti caratterizzati da una bassa propensione al consumo. Gli ultimi dati disponibili di Agcom confermano che tale strategia ha permesso ad Iliad di attivare 3,2 milioni di SIM in poco più di mezzo anno dal suo ingresso, conquistando il 4% di market share. Tali valori sembrano essere, per ora, in costante crescita, continuando a minare la clientela degli altri operatori di telefonia mobile.

Analizzando l'andamento del ricavo medio per singolo utente per ogni operatore (ARPU), rappresentato in Figura 14, si può notare una generale riduzione del valore nel quinquennio 2013-2017. Considerando esclusivamente il segmento di telefonia mobile, gli ARPU sono stati principalmente indeboliti da fattori come il calo delle tariffe di terminazione (unificazione delle tariffe di roaming) e dallo sviluppo

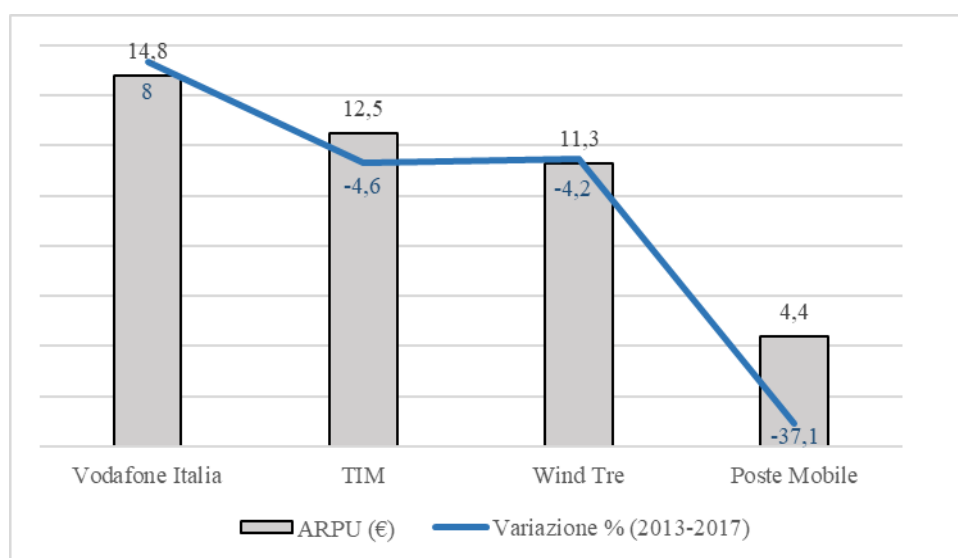


Figura 14: Valori ARPU (€) 2017 e Variazione % 2013-2017 (Mediobanca, 2018)

delle cosiddette piattaforme over the top come Skype, WhatsApp, iMessage e Facebook Messenger.

Nel periodo considerato tutti gli operatori, ad eccezione di Vodafone Italia, hanno subito una contrazione del proprio ARPU, con variazioni dei principali player TIM e Wind Tre rispettivamente di -4,2% e di -4,6% rispetto al valore del 2013. Ciò va a confermare la tesi di un mercato italiano delle telecomunicazioni sempre più economico per il consumatore, il quale sarà sempre più abituato ad esborsi economici minori a parità di servizi di telefonia offerti.

L'aspra concorrenza sui prezzi, elevata all'ennesima potenza con l'ingresso di Iliad, ha ulteriormente contribuito alla riduzione dei ricavi medi per cliente. Vengono riportati in Figura 15 i valori ARPU a settembre 2018, quando il nuovo operatore francese era già sbarcato nel mercato italiano con le sue offerte rivoluzionarie.

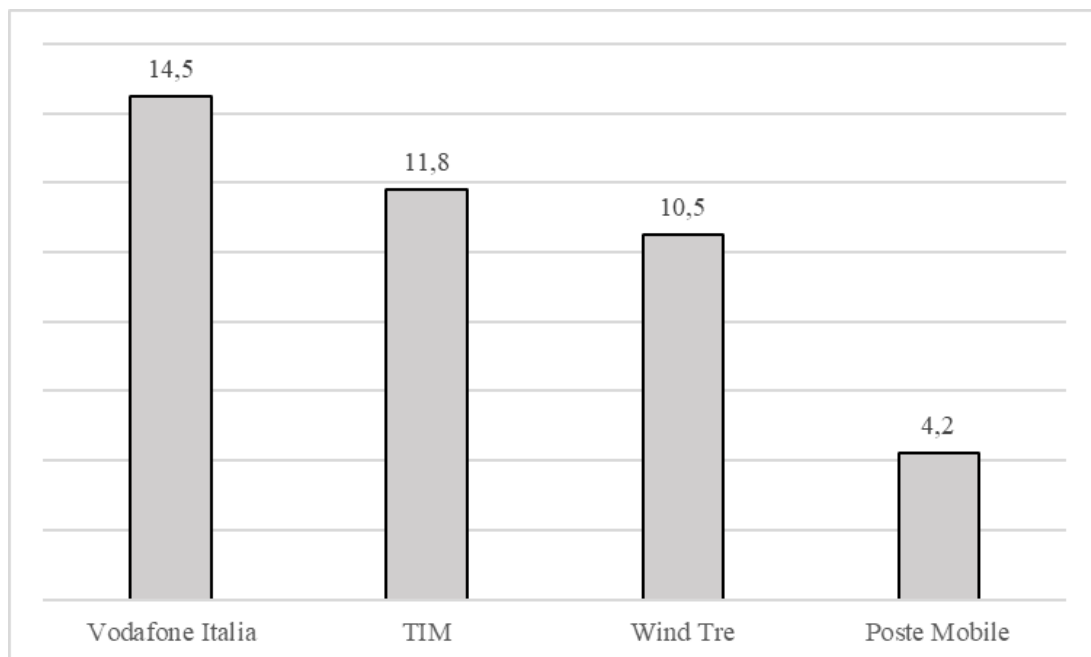


Figura 15: Valori ARPU (€) a settembre 2018

L'ingresso di Iliad e il conseguente aumento della pressione competitiva, hanno causato un ulteriore indebolimento dei ricavi medi per cliente. Vodafone Italia è scesa a 14,5€ risultando ad ogni modo l'operatore che meno è stato impattato dal fenomeno. TIM e Wind Tre, invece, hanno visto ridursi i loro valori di ARPU rispettivamente di 0,7€ e di 0,8€. È opportuno sottolineare che il lancio di operatori semi-virtuali da parte di TIM e Vodafone, ovvero Kena mobile e ho.mobile, ha indubbiamente esasperato la pressione competitiva nel panorama delle telecomunicazioni mobili italiane, contribuendo pertanto alla riduzione dei ricavi medi per cliente degli operatori di telefonia.

L'entrata di Iliad nelle telecomunicazioni mobili italiane ha aumentato il rischio di una feroce guerra dei prezzi fra i vari operatori. Come afferma Antonio Cortina, amministratore delegato di Compagnia Italia Mobile S.r.l., gli operatori più colpiti dal fenomeno sono quelli virtuali che, facendo dell'elevata concorrenzialità dell'offerta il loro punto di forza, non sono strutturalmente capaci di reagire in maniera tempestiva e pronta alle promozioni del nuovo operatore francese (Ferrante, 2018). La compagnia americana Moody's, specializzata su analisi e ricerche finanziarie, ha suggerito che, a causa dell'ingresso di Iliad nel mercato italiano, tutti gli altri operatori subiranno delle perdite economiche. In particolare, le stime sul danneggiamento dei ricavi si aggirano attorno al 4-5% per TIM e Vodafone, e al 8-9% per Wind Tre che risulta così essere l'operatore che soffre di più l'avvento di Iliad (Moody's, 2018).

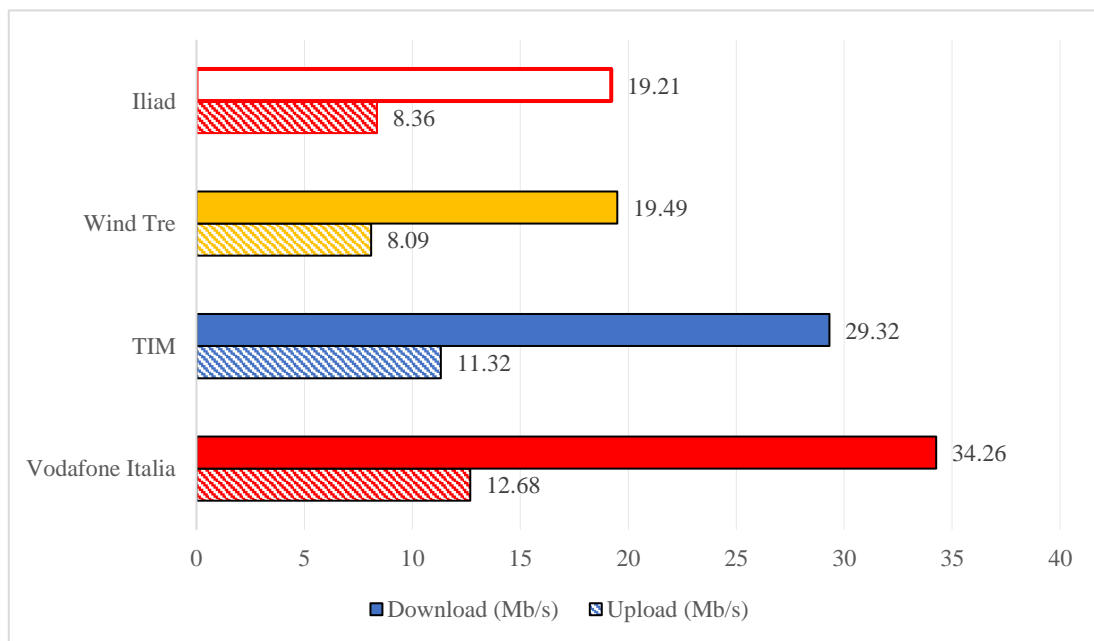
3.2 Il posizionamento nel mercato dei principali player

In questa sezione si definisce il posizionamento dei quattro principali operatori di telefonia mobile presenti nel mercato italiano: Vodafone Italia, TIM, Wind Tre ed Iliad. Tale analisi permetterà di identificare e chiarire le scelte di diversificazione di Vodafone Italia con riferimento all'introduzione dell'operatore semi-virtuale ho.mobile.

I driver con i quali si individua il posizionamento nel mercato italiano dei quattro operatori sono la qualità della rete e del servizio offerto e la propensione al consumo dei clienti ai quali queste aziende si rivolgono. La qualità è intesa come velocità di download ed upload, di latenza, di performance in navigazione web, grado di copertura ed affidabilità del servizio. La propensione al consumo verrà valutata a seconda delle offerte che l'operatore propone alla clientela, in termini di prezzo, quantità di SMS, voce, traffico Internet e tipologia di connessione.

Per analizzare il livello di qualità dei servizi offerti dai vari operatori, vengono sfruttati dei test sviluppati dalle società 4GMark, nPerf ed Opensignal. Queste società sono specializzate nella misurazione della qualità del servizio di una rete di telecomunicazioni e della qualità dell'esperienza dal punto di vista dell'utente. Tali test permettono di assegnare un punteggio all'operatore telefonico in base ai valori medi di velocità in download e upload, latenza, qualità della navigazione Internet e tassi di connessione. Vengono analizzati test da diverse fonti per avere una visione completa ed imparziale degli operatori telefonici in esame.

La Figura 16, frutto di più di 150000 test effettuati, considera i valori medi di download e upload dei diversi operatori in megabyte per secondo (nPerf, 2018). I risultati riportati considerano come arco temporale l'intero anno 2018, e gli standard 2G, 3G e 4G.



*Figura 16: Velocità media di download e upload (nPerf, 2018)
(1/01/'18-31/12-'18)*

In accordo con i risultati riportati dall'azienda nPerf, Vodafone Italia ha garantito una velocità media superiore agli altri operatori nel 2018, seguita a breve distanza da TIM. Di performance nettamente inferiori sono Wind Tre e, come prevedibile dal fatto che sfrutta la sua rete infrastrutturale, Iliad.

Parzialmente differenti sono i risultati riportati da Opensignal i quali considerano i primi tre mesi del 2019 come arco temporale e mantengono slegati i due operatori Wind e Tre, attualmente operanti come due brand separati. Il report analizza

le velocità di download ed upload in 3G e 4G. In Figura 17 i risultati ottenuti (Opensignal, 2019).

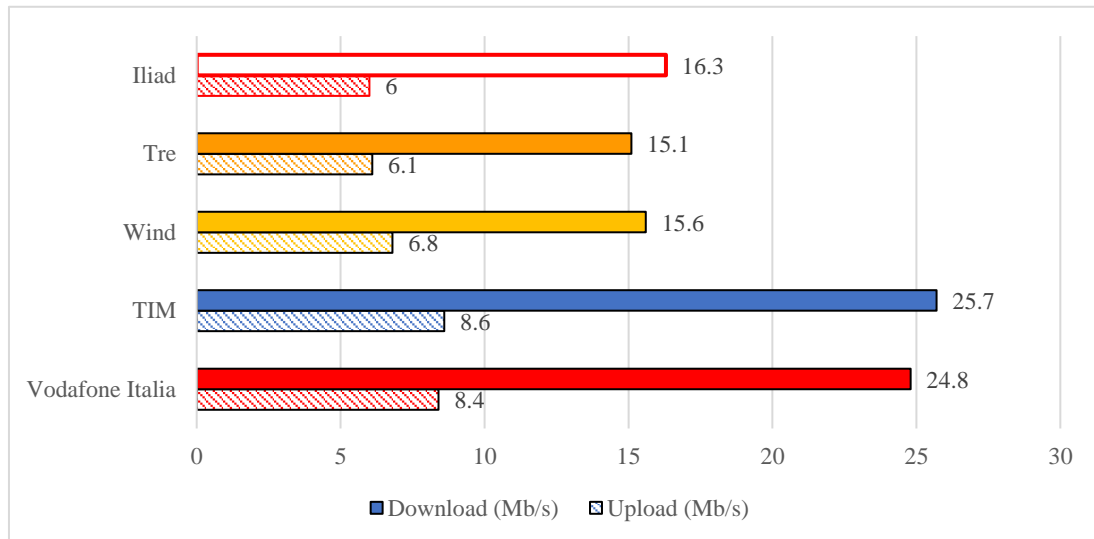
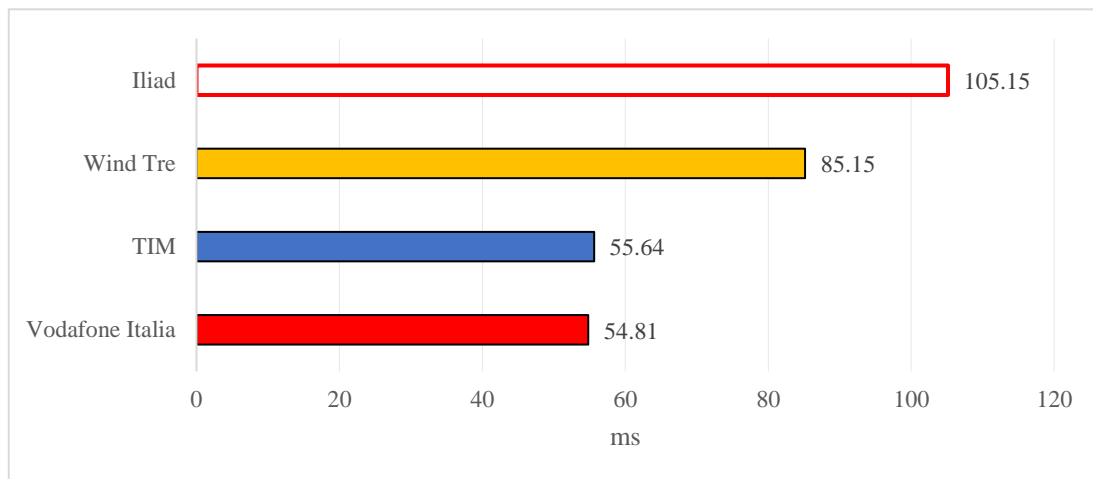


Figura 17: Velocità media di download e upload (Opensignal, 2019)
(1/01/19-31/03/19)

La posizione dei primi due operatori in questo test risulta invertita, con TIM ad occupare il primo posto e Vodafone a seguire. Ciò che rimane simile è l'ampia differenza con gli altri operatori di telefonia mobile, caratterizzati da velocità nettamente inferiori.

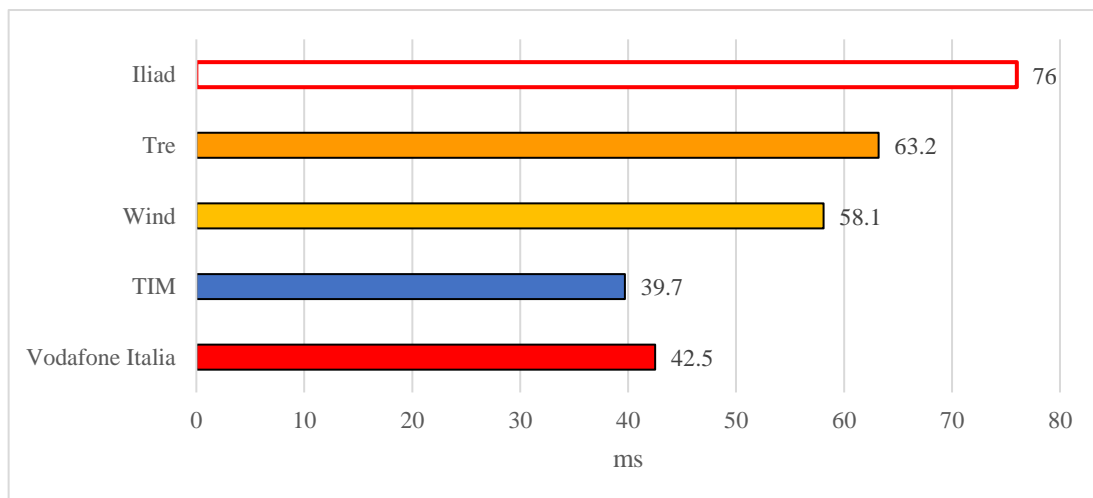
Vengono analizzati di seguito anche i valori di latenza 2G, 3G e 4G dei diversi operatori, nel medesimo arco temporale. La latenza misura la velocità di risposta di un sistema, ovvero l'intervallo di tempo che intercorre tra il momento in cui viene inviato l'input/segnale al sistema e il momento in cui è disponibile il suo output. Chiaramente, il valore migliore è il minore in quanto consente di usufruire di una rete maggiormente reattiva e pronta. Anche secondo il test di latenza realizzato da nPerf, riportato in

Figura 18, Vodafone e TIM risultano essere gli operatori migliori con Wind Tre ed infine Iliad a seguire.



*Figura 18: Valori di latenza media in millisecondi (nPerf, 2018)
(1/01/18-31/12/18)*

Lo stesso test effettuato da Opensignal, tuttavia, evidenzia come sia TIM a performare meglio della rivale Vodafone, in modo analogo a quanto visto con le velocità di download ed upload. Nella Figura 19 di seguito, vengono riportati i risultati ottenuti dallo studio.



*Figura 19: Valori di latenza media in millisecondi (Opensignal, 2019)
(1/01/19-31/03/19)*

I risultati differenti dipendono sia dalla modalità con cui sono stati eseguiti i test, sia da fattori diversi come possono essere il periodo dell'anno, l'ora, il telefono e la città dal quale sono stati eseguiti. Osservando un andamento delle velocità di download dei diversi operatori telefonici, è possibile notare come queste siano soggette a continue variazioni, implicando sorpassi in termini di velocità fra gli operatori (4GMark, 2019). L'andamento riportato in Figura 20 è stato ottenuto analizzando le velocità di download in 2G, 3G e 4G in un periodo di dodici mesi a partire da luglio 2018.

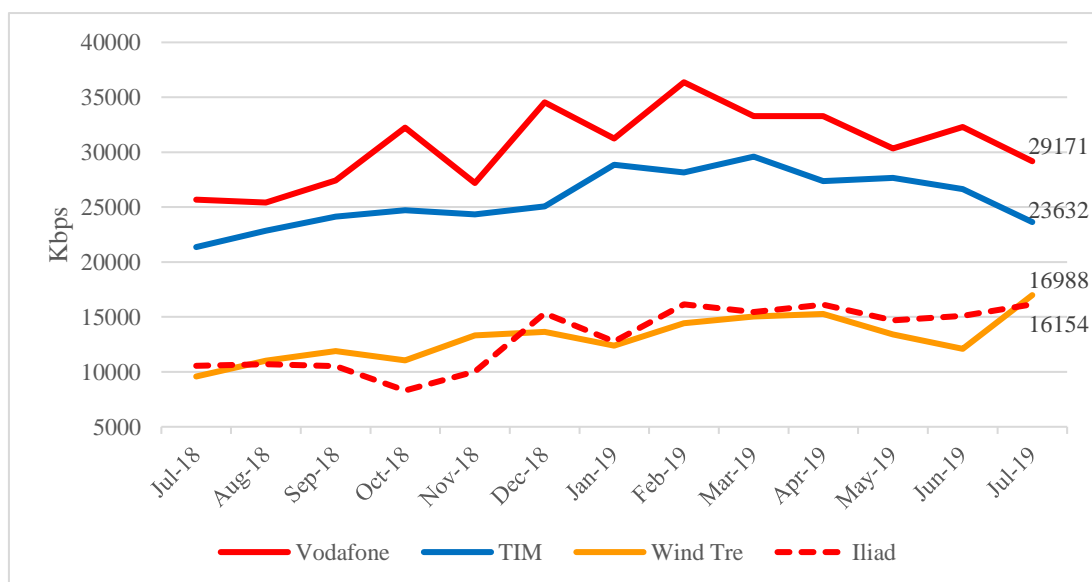


Figura 20: Andamento velocità di download (Kbps) (4GMark, 2019)

Si nota come nel periodo oggetto di analisi, Vodafone abbia riportato mediamente le i valori di velocità di download più elevati, soggetti ad ogni modo a variazioni più o meno consistenti in determinati mesi. TIM ha riportato un andamento più costante, ma con valori mediamente minori. È ragionevole immaginare come TIM in archi temporali differenti da quelli dello studio sia in grado di garantire velocità più

elevate di Vodafone, o per suoi meriti o per demeriti della rivale. Interessante è notare l'accesa competizione fra gli andamenti di velocità in download di Wind Tre ed Iliad, soggetti a continui sorpassi durante il periodo considerato.

È possibile analizzare inoltre la qualità di navigazione Internet dei quattro operatori. In Figura 21, viene riportato l'andamento della percentuale delle volte che l'utente si è connesso senza errori durante la navigazione Internet (4GMark, 2019).

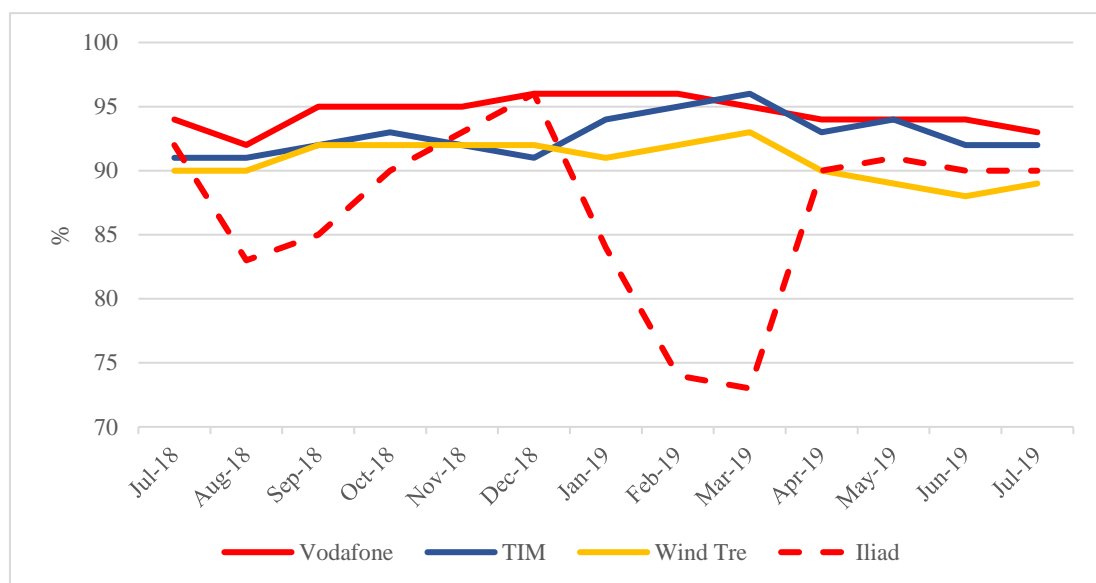


Figura 21: Andamento percentuale della qualità di navigazione Internet (4GMark, 2019)

Anche in questo caso è possibile riscontrare la qualità superiore di Vodafone e TIM e di come, a causa di problematiche interne, la connessione di Iliad non sia stata sempre efficiente nel periodo considerato.

A simili risultati giunge anche il report di Opensignal, il quale afferma come sia stata TIM ad offrire la migliore esperienza nella visione di un video in streaming nei primi mesi del 2019. In una scala da 0 a 100 punti, infatti, TIM ha ottenuto 69.9 punti seguita da Vodafone e, più distaccati, gli altri operatori. I risultati del report sono rappresentati in Figura 22.

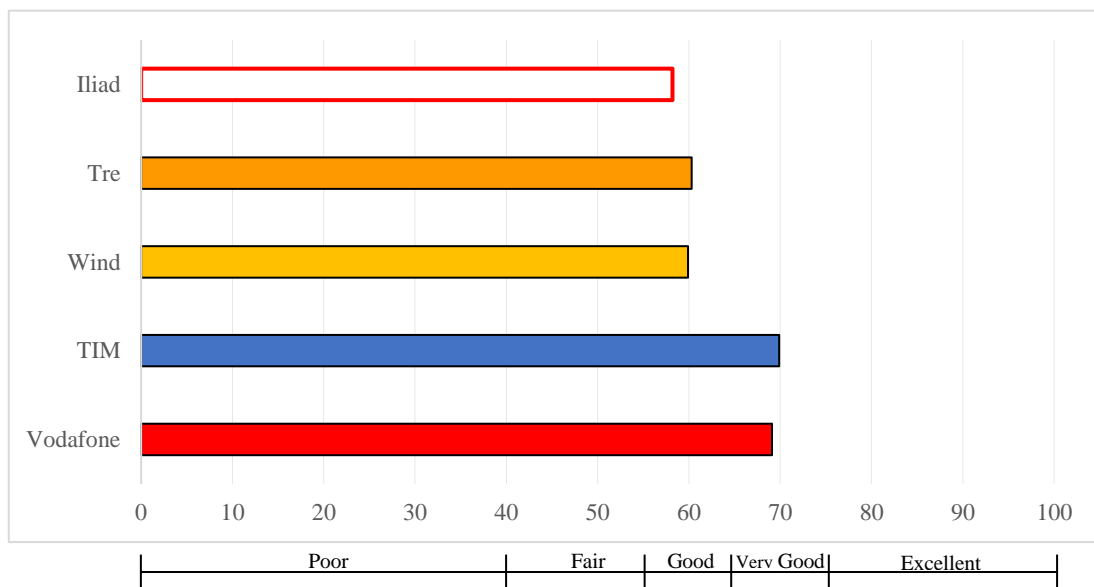


Figura 22: Punteggio operatori in Video Experience (Opensignal, 2019)

Dato il numero di variabili che influenzano il risultato del test, risulta difficile stilare una classifica generalizzata della qualità del servizio offerto dagli operatori. Ciò che risulta invece evidente, è il netto gap fra la velocità e qualità delle reti di Vodafone e Tim rispetto a quelle delle concorrenti Wind Tre ed Iliad.

Mettendo a confronto la qualità della rete e del servizio fra Iliad, ho.mobili e Kena mobile, possiamo notare alcune sostanziali differenze. L'operatore francese garantisce una velocità in download fino a 390 Mbps, superiore ai soli 30 Mbps degli altri due. La velocità in upload inizialmente risultava essere superiore nell'operatore

semi-virtuale ho.mobile che raggiungeva una velocità di 52 Mbps. Tuttavia, questa è stata ridotta, come quella in download, a 30Mbps mentre la velocità in upload di Iliad continua a garantirne 50. Significativa è la differenza con Kena mobile che raggiunge appena 5,76 Mbps come velocità di upload. In termini di copertura di rete, tuttavia, gli operatori semi-virtuali godono dell'infrastruttura di Vodafone e TIM che garantisce il servizio in un territorio molto vicino al 100% della penisola italiana, per tecnologie 2G, 3G ma anche 4G. Sotto questo parametro la rete di Vodafone registra livelli di copertura di poco superiori alla rivale italiana, in particolar modo per la tecnologia 4G. Limitata invece è la copertura che garantisce Iliad, ma l'area servita sarà destinata ad aumentare nel tempo grazie agli investimenti consistenti dell'operatore francese. Possiamo concludere, pertanto, che complessivamente Iliad, ho.mobile e Kena mobile forniscono un servizio di telefonia mobile simile, con i primi due leggermente migliori sotto gli aspetti relativi a velocità e copertura di rete.

Si passa ora ad analizzare il posizionamento dei principali operatori telefonici in base al secondo driver precedentemente identificato, ovvero la propensione al consumo dei clienti ai quali questi si rivolgono. A tal fine si sono raccolte prima, e confrontate poi, le attuali offerte di telefonia mobile che questi operatori propongono. È opportuno sottolineare che le proposte selezionate identificano un campione rappresentativo, seppur non completo, del portafoglio offerte di ogni operatore. Sono stati inoltre esclusi quei pacchetti di servizi rivolti esclusivamente ad una categoria ben precisa di clienti (ad esempio offerte Under 30 o Over 60) e sono stati considerati i prezzi interi dell'offerta, ignorando eventuali promozioni o scontistiche in atto nel momento in cui è stato svolto il presente lavoro.

I parametri con i quali si sono valutate le offerte degli operatori sono principalmente la quantità di SMS, minuti, Internet, la tipologia di connessione proposta e prezzo. Il confronto fra le varie offerte viene effettuato inserendo le stesse in un diagramma a dispersione che evidenzia la quantità di gigabyte e il prezzo dell'offerta. In questa fase, si sono scelti gli appena citati drivers rispetto a quelli di SMS e minuti, sia a seguito della minima differenza fra le offerte che non consente una distinzione efficace, sia per il peso progressivamente minore che avranno messaggi e chiamate nella scelta dell'offerta da parte di un cliente. In particolare, questo ultimo aspetto è causato dall'esplosione di piattaforme che permettono servizi di messaggistica istantanea o chiamate attraverso la rete Internet, come WhatsApp, Facebook, Instagram e Telegram.

Analizzando le proposte degli operatori telefonici si può notare una varietà di offerte, con combinazioni fra quantità, qualità e prezzo differenti. La grande maggioranza di pacchetti offre soluzioni aventi SMS e chiamate illimitate verso tutti gli altri operatori. Attualmente, la connessione 5G è offerta esclusivamente da Vodafone e Tim che rappresentano anche gli operatori meno economici. Come già dimostrato nei paragrafi precedenti, infatti, questi sono anche gli operatori che garantiscono prestazioni di rete più elevate. Si possono notare similitudini di offerta fra Wind e Tre che, nonostante a seguito della fusione si siano ritrovate all'interno della stessa società, vengono in questo caso considerate separatamente in quanto attualmente operanti come brand distinti. Viene riportata di seguito la Tabella 3, riassuntiva delle principali offerte trovate sui siti web dei principali operatori di telefonia mobile (Vodafone, 2019) (TIM, 2019) (Wind, 2019) (Tre, 2019) (Iliad, 2019) (ho. mobile, 2019) (Kena mobile, 2019).

Operatore	Nome Offerta	SMS	Minuti	Gigabyte (GB)	Tipologia di connessione	Prezzo (€/mese)	Prezzo/GB
Vodafone	Red Unlimited	Illimitati	Illimitati	Illimitati	5G	59.99	-
	Black Red Unlimited	Illimitati	Illimitati	30	5G	34.99	1.166
	Ultra Red Unlimited Smart	Illimitati	Illimitati	20	5G	24.99	1.250
ho. mobile		Illimitati	Illimitati	50	4G	5.99 - 12.99	0.2598
TIM	TIM Advance 5G TOP	Illimitati	Illimitati	100	5G	49.99	0.4999
	TIM Advance 5G	Illimitati	Illimitati	50	5G	29.99	0.600
	TIM Advance 4.5G	Illimitati	Illimitati	40	4.5G	19.99	0.500
Kena mobile		Illimitati	Illimitati	50	4G	5.99 - 13.99	0.2798
Wind	All Inclusive Easy Pay	Illimitati	Illimitati	60	4.5G	16.99	0.283
	All Inclusive Smart Easy Pay	200	Illimitati	40	4.5G	14.99	0.375
Tre	ALL-IN Super Power	Illimitati	Illimitati	100	4G	14.99	0.150
	ALL-IN Power	300	Illimitati	60	4G	11.99	0.200
Iliad	Giga 50	Illimitati	Illimitati	50	4G/4G+	7.99	0.1598

Tabella 3: Confronto offerte mobile fra operatori (Vodafone, 2019) (TIM, 2019) (Wind, 2019) (Tre, 2019) (Iliad, 2019) (ho. mobile, 2019) (Kena mobile, 2019)

È ben visibile come sia esclusivamente Iliad l'unica ad offrire pacchetti SMS, voce e dati ad un prezzo inferiore ai 10€, a testimoniare la particolare aggressività con cui l'azienda è entrata nel mercato. Insieme a Wind e Tre, tuttavia, la connessione che

offre è di tipo 4G. Tale terzetto risulta essere quello caratterizzato dalle offerte più economiche: si può notare come solo Wind, Tre ed Iliad abbiano nel proprio portafoglio delle offerte con un rapporto fra il prezzo dell'offerta e l'ammontare di dati inclusi inferiore a 30 centesimi per gigabyte.

Differenziando la propria offerta lanciando i rispettivi brand low cost ho.mobile e Kena mobile, Vodafone e Tim hanno potuto lanciare pacchetti SMS, voce e dati a prezzi concorrenziali, rivolgendosi a quella categoria di clientela più sensibile al fattore economico. Per un confronto più chiaro ed immediato, vengono riportate le suddette offerte in un diagramma di dispersione che considera l'ammontare di gigabyte inclusi ed il prezzo delle stesse.

La seguente Figura 23, riporta le attuali offerte degli operatori riportate precedentemente in un diagramma di dispersione, posizionandole in base al prezzo e ai Gigabyte (GB) concessi. Da questa rappresentazione risulta ancor più evidente come Wind, Tre ed Iliad si rivolgano a clienti con propensione di spesa bassa ma che non vogliono rinunciare ad un ammontare consistente di traffico dati, posizionandosi così nella parte inferiore del diagramma. È proprio in quest'area che si sono inserite le offerte degli operatori semi-virtuali ho.mobile e Kena mobile.

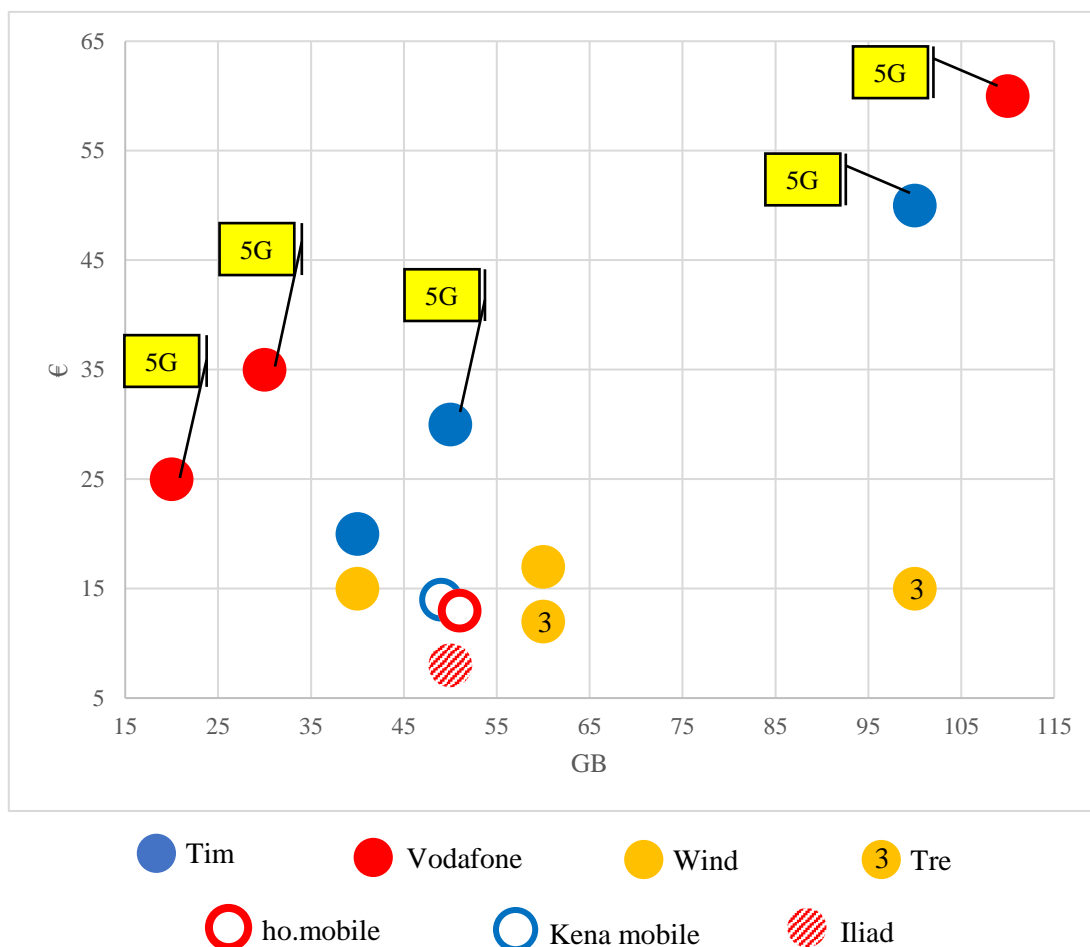


Figura 23: Diagramma dispersione offerte mobile (Vodafone, 2019) (TIM, 2019) (Wind, 2019) (Tre, 2019) (Iliad, 2019) (ho. mobile, 2019) (Kena mobile, 2019)

È necessario sottolineare che esistono anche altre offerte sul mercato, ma queste sono talvolta disponibili esclusivamente a clienti già attivi sotto lo stesso operatore o provenienti da uno specifico. A tal proposito, singolare è il caso del semi-virtuale ho.mobile che offre la medesima proposta sopra riportata a soli 5.99€ per i clienti provenienti da Iliad ed altri operatori virtuali, ad 8.99€ per quelli che giungono da Kena mobile e a 12.99€ per tutti gli altri. Per l'operatore semi-virtuale di Tim, vale il discorso analogo. Ciò evidenzia come sia difficile assegnare ad ogni operatore una fascia di prezzo che contraddistingua la clientela a cui si rivolge, che può essere influenzata da dinamiche di mercato e concorrenziali. Ai fini di questo lavoro,

pertanto, si suddividono qualitativamente gli operatori che si indirizzano a clienti con propensione al consumo bassa, come Iliad e le offerte apposite di ho.mobile e Kena mobile, media, vedi Wind e Tre, ed infine alta, come Vodafone e Tim. Il posizionamento complessivo degli operatori è riportato in Figura 24.

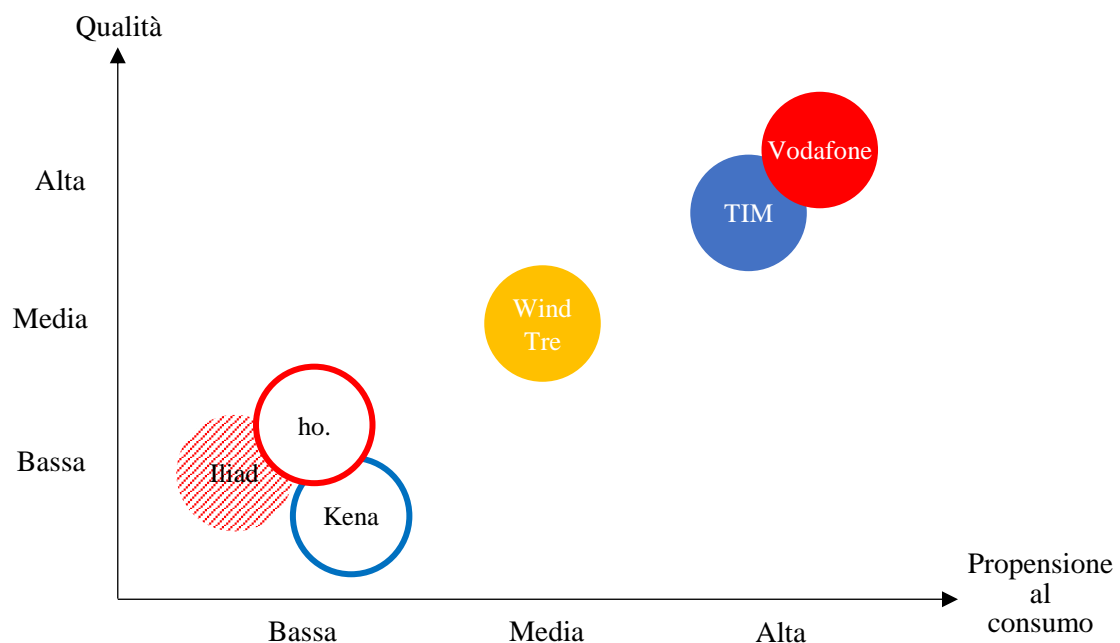


Figura 24: Posizionamento operatori di telefonia mobile

Complessivamente, possiamo quindi suddividere il posizionamento dei player operanti nel mercato delle telecomunicazioni mobili italiane in tre categorie: una classe bassa qualità-alta propensione al consumo, rivolta al segmento della *customer base* più sensibile all'aspetto economico e senza grandi pretese in termini di servizio, nella quale troviamo gli operatori Iliad, ho.mobile e Kena mobile; una classe alta qualità-alta propensione al consumo, indirizzata ai clienti più esigenti in termini di prestazioni ed affidabilità della rete e disposti a pagare un *premium price* per goderne i benefici, nella quale sono presenti Vodafone e TIM; una classe media qualità-media propensione al

consumo, con caratteristiche intermedie alle precedenti nella quale si posiziona Wind Tre.

Risultano essere chiari i motivi di diversificazione di un operatore come Vodafone. Un mercato delle telecomunicazioni caratterizzato da prezzi in continua decrescita, l'aumento della pressione degli shareholders e la conseguente ricerca ad un segmento che garantisse nuovi clienti, l'avvento di nuove dinamiche competitive che implicano un ulteriore decremento dei prezzi, sono i fattori principali che hanno spinto Vodafone a lanciare il nuovo operatore ho.mobile in un segmento di mercato differente ma promettente.

3.3 La nascita di ho.mobile

La nascita del secondo brand di Vodafone era stata anticipata già nel 2016 quando Vittorio Colao, ex amministratore delegato di Vodafone Group, affermava:

“Quando si dispone di una grande nave da guerra e i pirati si avvicinano, ha senso l'invio di commando nelle barche di velocità. Siamo pronti a nuove strategie come i tagli dei prezzi e aumento del bundle dati che Vodafone potrebbe schierare contro i pirati di Iliad”.

Il 23 gennaio 2017 viene fondata la società Vodafone Enabler Italia (VEI s.r.l.) come operatore low-cost di Vodafone Italia. Si tratta della società che offre servizi di telefonia mobile sotto il marchio dal nome ho.mobile, operatore virtuale del tipo

Enhanced Service Provider (ESP MVNO). Ho.mobile, per fornire i suoi servizi si appoggia alla rete della “madre” Vodafone Italia, mantenendo tuttavia le componenti dell’infrastruttura volte alla commercializzazione dei prodotti e alla fatturazione e gestione del cliente. Le sue SIM, invece, vengono gestite da Vodafone ed hanno quindi lo stesso numero seriale. Analizzando le date in cui sono avvenuti gli eventi principali della storia di ho.mobile, si può notare che VEI è stata fondata a seguito dell’effettiva fusione fra Wind e Tre la quale spalancava le porte d’ingresso nel mercato italiano ad Iliad. È interessante notare che, tuttavia, i servizi di telefonia mobile di ho.mobile hanno debuttato ufficialmente in Italia solo il 22 giugno 2018 con l’offerta a 6.99€, meno di un mese a seguito dell’ufficiale inizio delle attività di Iliad.

È chiaro come le dinamiche competitive siano alla base di queste scelte strategiche. L’ingresso di Iliad avrebbe esasperato il progressivo decremento dei prezzi che il mercato stava già subendo e ciò ha indotto Vodafone a prepararsi a tali conseguenze fondando una nuova compagnia low-cost. Il lancio di questa è avvenuto esclusivamente a seguito dell’effettiva entrata nel mercato di Iliad, permettendo a Vodafone di limitare al minimo possibili fenomeni di cannibalizzazione interna.

L’obiettivo principe di ho.mobile è quello di coprire nuove fasce di mercato, rivolgendosi a clienti dal profilo “basso spendente”, nicchia di mercato alla ricerca di una soluzione completa dal basso costo e senza fronzoli. Proprio per tale motivo, significativa è anche la strategia di comunicazione del brand, che con *payoff* “Tutto Chiaro” predica offerte semplici e comprensibili, senza costi extra, vincoli o cavilli da interpretare e tradurre (ho., 2019). In maniera simile a quella di Iliad, ho.mobile propone un’unica offerta ai propri clienti, caratterizzata da abbondanti GB a basso

prezzo. Servizi come l'hotspot, il credito residuo, il trasferimento di chiamata, l'avviso di chiamata e l'applicazione per la gestione dell'offerta sono inclusi nell'offerta mentre quelli a pagamento come oroscopi, suonerie, SMS bancari sono bloccati di default. Ancora, i clienti potranno disdire il loro contratto in ogni momento senza il rischio di incorrere in penali.

Il punto di forza di ho.mobile è quello di usufruire dell'efficiente, rodada e capillare rete 4G di Vodafone, a differenza del maggior competitor Iliad che, sfruttando quella di Wind Tre, non può godere della stessa profonda penetrazione nel territorio italiano. Il successo dell'operatore è testimoniabile dal fatto che in un anno ha guadagnato 1,2 milioni di clienti ed ha aperto più di tremila punti vendita in tutto il territorio italiano.

Il posizionamento nel mercato di ho.mobile, come ampiamente analizzato e dimostrato in precedenza, è quello caratterizzato da bassa qualità della rete rivolta a clienti con bassa propensione al consumo. Il *second brand* di Vodafone rivolge quindi le proprie offerte ad una nicchia di mercato a cui si rivolge anche Iliad ed altri operatori virtuali, fra i quali spiccano Kena Mobile e Poste Mobile.

3.3.1 Branding strategy

Nei presenti paragrafi si vuole far chiarezza sul tema della scelta del brand a seguito di una strategia di diversificazione. Potrebbe lecitamente sorgere spontanea, infatti, la domanda relativa ai motivi che hanno spinto Vodafone a non lanciare la stessa offerta di ho.mobile sotto il proprio marchio.

Il brand è da distinguere dal prodotto in quanto questo è un accumulo di associazioni emotive e funzionali, ed una promessa che il prodotto si esibirà secondo le aspettative del cliente. Un marchio fornisce informazioni particolari sull'organizzazione, il bene o il servizio, differenziandolo dagli altri nel mercato e portando una garanzia circa le caratteristiche che rendono il prodotto o il servizio unico. Un marchio forte è un mezzo per rendere le persone consapevoli di ciò che l'azienda rappresenta, di quali sono le sue offerte e cosa il cliente sta effettivamente acquistando.

La teoria suggerisce quattro principali strategie di branding da approcciare quando si vuole valutare l'assegnazione di un marchio ad un prodotto nuovo o esistente. La matrice di Figura 25, sviluppata attorno ai suoi due assi principali "categoria di prodotto" e "nome del brand", schematizza le quattro opzioni.

		Product category	
		Existing	New
Brand name	Existing	Product Line Extension	Brand Extension
	New	Multi Brand	New Brand

Figura 25: Strategie di branding (Fripp, 2019)

Con la strategia di estensione della linea di prodotti, si introduce un nuovo prodotto simile a quello che l'azienda già offre, ovvero all'interno di una categoria di prodotto esistente, che si rivolge a un mercato esistente utilizzando il marchio attuale.

I prodotti introdotti con tale strategia sono rivolti a clienti già target del brand esistente e tenderanno ad essere relativamente ben accolti da questi.

Con estensione del brand si intende l'uso di un marchio consolidato in nuove categorie di prodotti, le quali possono essere correlate o meno alla tipologia di prodotti *core* dell'azienda. Se i clienti del nuovo business hanno valori ed aspirazioni simili a quelle del core business ed incorporate nell'immagine del brand stesso, è probabile che questa sia la strategia di branding che garantisca la maggior probabilità di successo.

Utilizzare il brand esistente, in particolar modo se questo dispone di una forte immagine ed è riconosciuto nel mercato, può portare ad innumerevoli benefici. Innanzitutto, a livello di costi queste strategie implicano un minor esborso economico rispetto alla creazione, sviluppo ed affermazione di un marchio completamente nuovo. Inoltre, il nuovo prodotto può godere di un immediato riconoscimento nel mercato in quanto frutto di un'azienda con dei valori e principi radicati nella mente del consumatore. Tuttavia, il lancio nel mercato di prodotti che si discostano dalla *value proposition* del brand a cui fanno riferimento, potrebbe generare il fallimento non solo del nuovo bene o servizio offerto, ma intaccare l'immagine e l'essenza del marchio stesso. Infatti, assegnare uno stesso brand a prodotti che si posizionano nel mercato in maniera sufficientemente differente, potrebbe generare confusione nella percezione del marchio dal consumatore, con inevitabili conseguenze per lo stesso. In particolar

modo quando l'azienda vuole lanciare prodotti o servizi con posizionamenti differenti dall'esistente, è opportuno quindi creare un nuovo brand nonostante i costi maggiori.

La prima delle due strategie che implicano la creazione di un nuovo marchio, è quella denominata multi-brand. La teoria suggerisce di approcciare questa soluzione quando l'azienda vuole lanciare prodotti o servizi appartenenti alla categoria esistente ma con un posizionamento differente. Nonostante nella mente dei consumatori i due brand appartenenti alla stessa categoria di prodotti sembrano competere fra di loro, questi fanno parte della stessa proprietà aziendale. Con tale strategia l'azienda può posizionare i propri prodotti differentemente, ridurre le opportunità per i concorrenti di entrare nel mercato e conquistare quote di mercato, senza rischiare di intaccare l'immagine del brand esistente.

L'ultima strategia proposta dalla teoria è quella di assegnare un brand completamente nuovo se l'azienda vuole lanciare un prodotto o servizio in una categoria non ancora coperta. Non adottare tale approccio significherebbe incorrere nelle problematiche sopra esposte.

La scelta da parte di Vodafone di proporre al mercato una nuova offerta, appartenente alla categoria esistente di servizi di telefonia mobile, sotto il nuovo brand ho.mobile, risulta pertanto coerente con quanto consigliato dalla teoria. La nuova proposta è rivolta ad un segmento di mercato completamente differente e necessita un posizionamento nel mercato conseguentemente diverso da quello che caratterizza i prodotti Vodafone. La strategia multi-brand è risultata essere quella più idonea per differenziare la propria offerta.

Qualora Vodafone avesse lanciato un'offerta di telefonia mobile con le caratteristiche di ho.mobile, avrebbe sicuramente confuso l'immagine della stessa nella mente dei consumatori. Vodafone è identificata nel mercato come uno degli operatori a garantire la massima qualità infrastrutturale e di servizio. Qualora avesse lanciato un'offerta a basso costo caratterizzata da qualità minori, avrebbe infatti rischiato di compromettere l'immagine che si è costruita nel tempo.

3.4 Impatti della diversificazione

Nella seguente sezione si cercherà di capire gli impatti sia in termini numerici che economici determinati dalla strategia di diversificazione perseguita da Vodafone. In particolare, si analizza l'arco temporale da giugno 2018 ad oggi, ovvero a seguito dell'entrata sia dell'operatore Iliad che di ho.mobile. Si valuteranno le perdite di clienti da parte dei maggiori operatori di telefonia mobile e, con riferimento a Vodafone, si cercherà di capire come il lancio del secondo brand abbia potuto attutire le perdite. I dati numerici riportati in Tabella 4 provengono dai report dell'agenzia Agcom, presenti negli Osservatori 1-4 del 2018 e 1-2 del 2019 (Agcom, 2018-2019).

È fondamentale sottolineare fin da subito che i dati degli operatori semi-virtuali Kena mobile ed ho.mobile sono incorporati nei primi brand, rispettivamente TIM e Vodafone. All'interno dei report, i dati riguardanti Iliad vengono presi in considerazione solo a partire da settembre 2018, in quanto Agcom ha ritenuto insufficiente il tempo trascorso nel mercato da Iliad per essere considerata in data precedente.

Periodo	Numero SIM Human	Quote di mercato e numero SIM									
		TIM		VODAFONE		WIND TRE		ILIAD		MVNO	
		QM	SIM	QM	SIM	QM	SIM	QM	SIM	QM	SIM
dic-17	83,9	28,6	24,00	26,7	22,40	35,2	29,53			9,4	7,89
mar-18	83,4	28,6	23,85	26,7	22,27	35,0	29,19			9,7	8,09
giu-18	82,9	28,7	23,79	26,5	21,97	34,5	28,60			10,2	8,46
set-18	83,3	28,0	23,32	26,0	21,66	33,2	27,66	2,7	2,25	10,2	8,50
dic-18	82,6	27,9	23,05	25,7	21,23	32,8	27,09	3,4	2,81	10,1	8,34
mar-19	82,2	27,9	22,93	25,5	20,96	32,1	26,39	4,0	3,29	10,4	8,55

Tabella 4: Quote di mercato (%) e numero di SIM (milioni)

Come è possibile notare da questa prima tabella, le quote di mercato di TIM e Vodafone risultavano essere relativamente stabili mentre quelle di Wind Tre erano in decremento a favore della fetta di mercato via via crescente degli MVNO. Ciò va a rimarcare la direzione di una consistente porzione del mercato a tendere verso offerte più economiche. A seguito dell'ingresso di Iliad, tutti gli operatori hanno visto scendere la propria quota di mercato, in particolar modo Wind Tre: è possibile ricercare uno dei motivi di ciò nel fatto che la *customer base* dell'operatore arancione è maggiormente composta da clienti con una media propensione al consumo, abituati ad una qualità di rete analoga a quella del nuovo operatore Iliad. Nel caso di Wind Tre, pertanto, molti clienti mobili hanno effettuato la portabilità del proprio numero in

favore di Iliad potendo godere, in tal modo, di offerte più economiche a parità di qualità di rete.

Interessante è notare come gli MVNO non abbiano subito un grande impatto a seguito dell'avvento nel mercato di Iliad, e siano riusciti ad aumentare la propria quota di mercato. È evidente, pertanto, di come il mercato di sia distribuito in favore di Iliad e, in maniera meno marcata, degli operatori mobili virtuali.

TIM e Vodafone sono riuscite ad ammortizzare le perdite in quota di mercato grazie agli operatori semi-virtuali Kena ed ho.mobile, i quali hanno parzialmente assorbito quel segmento di *customer base* propenso a cambiare operatore a favore di quelli che propongono offerte low-cost. Senza il lancio dei secondi brand, l'impatto che avrebbero subito TIM e Vodafone sarebbe stato sicuramente maggiore.

Di seguito viene riportata la Tabella 5, che calcola la differenza fra l'ultimo dato disponibile (marzo 2019) e quello di giugno 2018, momento di ingresso nel mercato di Iliad, ho.mobile e Kena.

	Differenza QM da giugno 2018	Differenza numero di SIM	Totale	
TIM	-0,8	-0,8585	-4,080	21,04%
VODAFONE	-1,0	-1,0075		24,69%
WIND TRE	-2,4	-2,214		54,27%
ILIAD	4,0	3,288	4,081	80,57%
MVNO	0,2	0,093		2,28%
SIM eliminate		0,7		17,15%

Tabella 5: Differenza QM (%) e SIM (in milioni) da giugno 2018

Si può notare che da giugno 2018 Wind Tre ha perso ben 2,4 punti percentuali di quota di mercato, equivalenti a più di 2,2 milioni di SIM. Come anticipato in

precedenza, importanti seppur minori gli impatti subiti da Vodafone e TIM nello stesso periodo. Ciò che è importante sottolineare è come le SIM che hanno abbandonato TIM, Vodafone e Wind Tre, siano in parte andate a costituire la *customer base* di Iliad, in parte a rinforzare gli operatori mobili virtuali, in parte siano state smaltite. Realisticamente, il totale delle SIM che hanno abbandonato i tre principali operatori, si sono distribuiti secondo le percentuali riportate in tabella: più dell'80% in favore di Iliad, un 2% verso gli MVNO e il restante non sono più in circolazione. Tali considerazioni approssimano i movimenti di portabilità avvenuti fra i diversi operatori: chiaramente, potrebbero esserci stati clienti che da Vodafone sono migrati a Wind Tre o a TIM o, viceversa, clienti MVNO che hanno effettuato la portabilità verso Iliad. Ai fini di tale lavoro, tuttavia, si considerano le percentuali riportate in tabella una buona approssimazione ed indicazione dei flussi complessivi di portabilità avvenuti nel periodo considerato.

Considerando veritiere tali percentuali, è possibile stimare il numero di SIM che da uno dei tre principali operatori sono migrate verso le sopra menzionate destinazioni, ottenendo la seguente Tabella 6.

da \ a	MVNO	ILIAD	SIM eliminate	SOMMA
TIM	19.564	691.680	147.256	858.500
VODAFONE	22.959	811.728	172.813	1.007.500
WIND TRE	50.461	1.784.028	379.811	2.214.300
SOMMA	92.984	3.287.436	699.880	4.080.300

Tabella 6: Stima portabilità da giugno 2018

Tale tabella rappresenta una stima realistica delle portabilità nette avvenute fra i diversi operatori. Per arrivare a tale risultato si è considerato quindi l'ammontare netto delle SIM in entrata e in uscita di ogni singolo operatore da giugno 2018, mese che ha segnato la nascita di Iliad e dei second brand di TIM e Vodafone.

Concentrando maggiormente l'analisi nell'operatore inglese, possiamo quindi concludere che a seguito dell'entrata di Iliad nel mercato italiano, Vodafone, comprensivo dei dati di ho.mobile, ha subito una perdita maggiore al milione di SIM. Come già anticipato, ciò è il risultato della differenziazione dell'offerta avvenuta con il lancio del secondo brand ho.mobile, che ha agito da "cuscinetto" contro l'eccessiva pressione competitiva. Per approfondire maggiormente il ruolo di ho.mobile, si cerca di seguito di "scorporare" il dato relativo al brand semi-virtuale.

I primi mesi di vita di ho.mobile non sono stati ricchi di informazioni. Stando ai pochi dati resi noti, ho.mobile ha segnato 491 mila portabilità nette fino a fine settembre 2018 (Gabriele, 2018). A fine dello stesso anno, nella sezione *operating review* del report finanziario di Vodafone Group pubblicato il 25 gennaio 2019, viene comunicato che il numero di clienti ho.mobile è arrivato a circa un milione. A fine marzo 2019, ha registrato 1,1 milioni e in data 30 giugno 2019, l'operatore mobile ho.mobile ha toccato 1,2 milioni di clienti stando ai risultati finanziari pubblicati da Vodafone Group (Vodafone Group, 2019).

È possibile tracciare, pertanto, l'andamento del numero di SIM associate all'operatore telefonico ho.mobile fin dalla sua nascita, ottenendo la Figura 26. Come si può notare da questa, il trend sembra essere lineare, con una riduzione della

pendenza a seguito del raggiungimento del milione di clienti, dopo il quale il tasso di crescita ha rallentato.

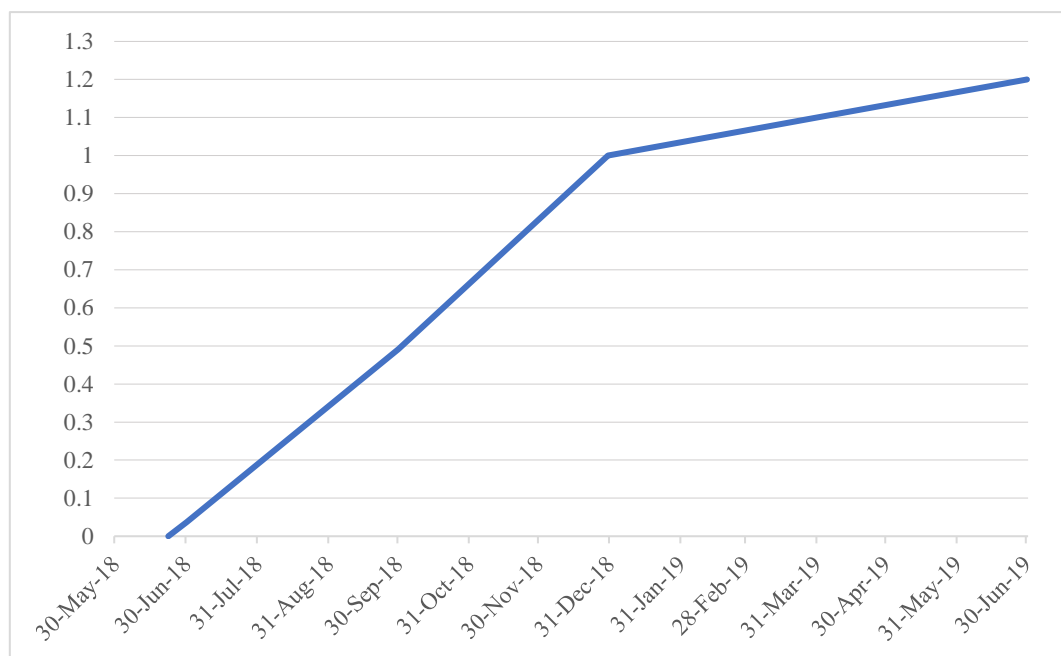


Figura 26: Andamento numero di SIM di ho. mobile

A questo punto dell'analisi, è possibile sovrapporre l'andamento delle SIM di Vodafone (comprensivo di quelle di ho.mobile) e dell'operatore ho.mobile singolo, riferite entrambe allo stesso periodo. La Tabella 7 è completata ricavando il trend delle SIM esclusive di Vodafone per differenza.

Periodo	SIM ho.	SIM Vodafone + ho.	SIM Vodafone
30-giu-18	0,0368	21,97	21,933
30-set-18	0,491	21,66	21,169
30-dic-18	1,0	21,23	20,23
31-mar-19	1,1	20,96	19,86

Tabella 7: Confronto numero di SIM fra Vodafone ed ho.

Si può notare che la riduzione del numero di SIM associate all'operatore Vodafone da fine giugno 2018, mese in cui Iliad ha festeggiato un mese di vita, a fine marzo dell'anno seguente, ammonta a 2,073 milioni. È possibile concludere, quindi, che grazie al lancio nel mercato del secondo brand ho.mobili, la perdita complessiva della *customer base* sotto la proprietà Vodafone è approssimabile al 50% del caso in cui l'operatore non avesse optato per una strategia di diversificazione.

Tale risultato, ovviamente, ha portato benefici anche in termini economici. Considerando le dichiarazioni di Margherita della Valle, CFO di Vodafone Group, il segmento di clienti più sensibili all'aspetto economico, e quindi con molte probabilità quelli che hanno abbandonato Vodafone nel periodo da giugno 2018, si collocano in una fascia di prezzo fra i 7 e i 13€ (Della Valle, 2019). Attualmente, invece, ho.mobili propone la propria offerta commerciale a differenti fasce di prezzo a seconda dell'operatore di provenienza, variando da 5,99€ a 12,99€ (ho. mobili, 2019).

La Tabella 8 riporta una panoramica degli incrementi o riduzioni dei ricavi di Vodafone e di ho.mobili, assemblando i risultati per avere la visione complessiva. Questa è ottenuta considerando il guadagno o la perdita di clienti di entrambe le aziende, associando a questi un'opportuna fascia di prezzo e calcolando di conseguenza un range di guadagno/perdita. È opportuno specificare che tale analisi finanziaria tiene in considerazione esclusivamente i ricavi ottenuti da offerte di telefonia mobile. Non sono considerati voci di costo ulteriori, come potrebbero essere quelle relative alla costituzione, lancio nel mercato, advertising e marketing del secondo brand.

	Differenza numero di SIM (milioni) fra giugno 2018 e marzo 2019	Fascia di prezzo	Incremento/ Riduzione Ricavi (€)
ho.	1,1	5,99 €	6.589.000,00 €
		12,99 €	14.289.000,00 €
Vodafone	-2,073	7,00 €	-14.511.938,00 €
		13,00 €	-26.950.742,00 €
TOTALE			-7.922.938,00 €
			-12.661.742,00 €

Tabella 8: Analisi finanziaria della diversificazione

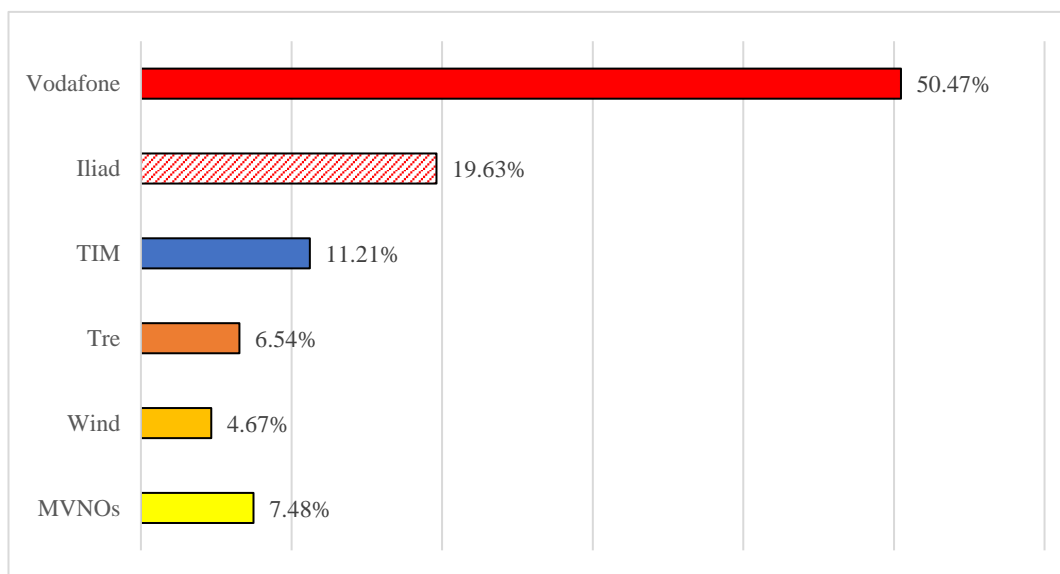
Concludendo, si può affermare che gli effetti complessivi della strategia di diversificazione perseguita da Vodafone hanno permesso una riduzione delle perdite derivanti dai mancati incassi in offerte di telefonia mobile fra il 46 ed il 55% circa. Grazie a tale strategia, Vodafone sta riuscendo a contenere gli impatti derivanti dal cambiamento del mercato, in particolare della diminuzione progressiva del ricavo medio per cliente (ARPU), e di quelli causati dall'entrata nel mercato particolarmente aggressiva dell'operatore Iliad. Inoltre, grazie alla diversificazione della propria offerta, Vodafone ha limitato la riduzione del numero della *customer base* complessiva, riuscendo a conquistare con il proprio operatore semi-virtuale ho.mobile oltre 1,2 milioni di clienti. Complessivamente, si può affermare che la strategia perseguita abbia portato a buoni risultati.

3.4.1 Stima di cannibalizzazione interna ed impatti economici

Nella presente sezione si conclude l'analisi relativa agli impatti della strategia di diversificazione perseguita da Vodafone, osservando il fenomeno di cannibalizzazione interna. Questo, identifica i clienti Vodafone che hanno abbandonato l'operatore per migrare verso il suo secondo brand, traslocando da quello che è l'operatore leader a quello low cost.

Nella conference call del 25 gennaio 2019, il CEO di Vodafone Group, Nick Read, afferma come siano riusciti a far scendere al 10% la percentuale di clienti ho.mobile provenienti da Vodafone Italia (Read, 2019), con riferimento a fine anno precedente. Ciò sta ad indicare come nei primi mesi di vita, il fenomeno di cannibalizzazione interna era sicuramente più marcato. Grazie a politiche economiche, quali l'aumento del costo di attivazione per clienti Vodafone che volessero passare al suo secondo brand, l'operatore è riuscito a gestire, o quanto meno ridurre, la percentuale di cannibalizzazione, bilanciando il possibile effetto negativo del passaggio dei clienti "low-cost" di Vodafone verso altri operatori.

L'insufficienza di dati disponibili in un periodo precedente a fine 2018, porta questa analisi a considerare realistici i dati ottenuti da un sondaggio web, effettuato i primi giorni di luglio 2018, pochi giorni dopo l'introduzione di ho.mobile nel mercato. Specificatamente, l'obiettivo del sondaggio era quello di analizzare da quale operatore provenissero i clienti appena migrati ad ho.mobile (Franzato, 2018). Nella Figura 27 si riportano i risultati ottenuti.



*Figura 27: Risultati sondaggio provenienza clienti ho.
(6 luglio 2018)*

Come si può notare, la maggioranza dei clienti ho.mobile proviene proprio dal brand madre. Ciò può essere spiegato affermando che, ne primo periodo di vita, l'offerta di ho.mobile non specificava alcuna limitazione relativa alla rete Vodafone. Pertanto, chi passava ad ho.mobile godeva, o era convinto di godere, della stessa qualità della rete Vodafone, motivo che ha spinto molti clienti ad effettuare la portabilità verso il semi-virtuale. Il sondaggio dal quale si sono ottenuti tali risultati presenta, tuttavia, alcune principali limitazioni. Innanzitutto, l'analisi è frutto di sole 107 risposte, campione limitato per essere considerato sufficientemente rappresentativo. Il metodo del sondaggio, inoltre, non è considerato completamente affidabile in quanto i rispondenti potrebbero avere inserito dati non corretti o falsati. Infine, manca la possibile opzione di risposta per quei clienti che hanno attivato un nuovo numero, senza quindi effettuare nessuna operazione di portabilità. A causa della carenza di dati disponibili, si utilizzano ad ogni modo i risultati di tale sondaggio, tenendo a mente le limitazioni appena esposte.

Si considera linearmente decrescente la percentuale di clienti Vodafone passati al secondo brand ho.mobile, fino a giungere al 10% come quanto affermato dal CEO Nick Read. Incrociando le percentuali stimate di cannibalizzazione con il rispettivo numero di clienti ho.mobile, si ottiene la seguente Tabella 9.

	% cannibalizzazione	SIM ho.	SIM provenienti da Vodafone	Perdita di Vodafone (€)		
				Valore cliente 7€	Valore cliente 13€	
30-giu-18	51,84%	36.866	19.111	133.779 €	248.447 €	
30-set-18	30,80%	491.000	151.228	1.058.596 €	1.965.964 €	
30-dic-18	10%	1.000.000	100.000	700.000 €	1.300.000 €	
				1.892.375 €	3.514.411 €	Totale

Tabella 9: Stima cannibalizzazione di Vodafone

La maggior parte dei clienti che hanno abbandonato Vodafone, in accordo con quanto anticipato nei paragrafi precedenti, appartengono alla fascia di prezzo fra i 7€ e i 13€. Ciò risulta in una perdita causa cannibalizzazione per Vodafone approssimativamente compresa fra 1,8 e 3,5 milioni di €. La decisione di diversificare la propria offerta ha avuto per Vodafone un impatto considerevole dal punto di vista economico ma, analizzando il contesto competitivo e quello del mercato delle telecomunicazioni italiano, si è rivelata una scelta strategica adeguata. Tale dinamica, va a confermare, in accordo con la teoria, come il fenomeno di cannibalizzazione interna possa considerarsi tollerabile entro certe soglie, per contrastare la minaccia di un nuovo prodotto da parte di competitor (Child, 1991). Il top management di

Vodafone può, quindi, aver ritenuto accettabile tale range di cannibalizzazione, adottando una strategia di diversificazione ben delineata e ponderata.

CONCLUSIONI

Nel presente lavoro si è discussa la teoria strategica della diversificazione di un'impresa, analizzandone vantaggi e svantaggi delle varie classificazioni. Cercando di chiarire e districare le varie spiegazioni e i diversi concetti riportati nella teoria, in questa tesi si è utilizzata la definizione di Edith Penrose (1959):

“un'impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualvolta che, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi prodotti (o servizi), incluse produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione”.

Nella sezione successiva è stata riportata l'analisi del mercato delle telecomunicazioni, del contesto competitivo e degli impatti economici, svolte utilizzando dati pubblici, assemblandoli ed interpretandoli al fine di chiarire il settore e le motivazioni delle scelte strategiche perseguite da Vodafone. Lo studio ha identificato tre motivazioni fondamentali che hanno spinto l'azienda Vodafone Italia a diversificare la propria offerta. Nello specifico, il cambiamento del mercato delle telecomunicazioni indirizzatosi verso offerte sempre più economiche e generose per la clientela, ed il conseguente decremento del ricavo medio per cliente, la volontà di soddisfare le aspettative degli azionisti a fronte di una progressiva riduzione della base clienti, l'entrata nel mercato del nuovo operatore Iliad con proposte di offerte rivoluzionarie nel mercato, sono i fattori che hanno portato Vodafone al lancio del suo secondo brand ho.mobile. Il posizionamento dell'operatore semi-virtuale in un

segmento di mercato differente da quello a cui si indirizza Vodafone, è risultato di fondamentale importanza ai fini del successo della diversificazione aziendale.

Tale scelta strategica, ha permesso alla proprietà aziendale di evitare la perdita di oltre un milione di clienti e di frenare la riduzione della propria quota di mercato. Dalle analisi effettuate è emerso che la diversificazione dell'offerta ha permesso a Vodafone di contenere le perdite economiche, le quali ammontano approssimativamente ad una percentuale compresa fra il 47 e il 55% rispetto alla condizione in cui non fosse stata perseguita tale scelta strategica.

I risultati ricavati dai dati analizzati hanno portato a concludere che la scelta di diversificare l'offerta è stata efficace e ben delineata. Nonostante una cannibalizzazione interna stimata fra 1.800.000 e 3.500.000€, la strategia di diversificazione ha permesso a Vodafone Italia di rimanere competitiva e di limitare gli impatti causati dai cambiamenti del mercato.

TABLE OF FIGURES

Figura 1: Elementi fondamentali in una strategia di successo (Grant, 2015).....	3
Figura 2: Matrice Prodotto-Mercato (Ansoff, 1957).....	5
Figura 3: Diversificazione Verticale (Ceopedia, 2019)	12
Figura 4: L'evoluzione delle strategie di diversificazione, 1960-2015 (Grant, 2015).....	20
Figura 5: la fusione Wind Tre (Corriere, 2016)	52
Figura 6: Quote di Mercato SIM (marzo 2019)	54
Figura 7: Andamento delle quote di mercato (settembre 2016-marzo 2019).....	55
Figura 8: Traffico dati mensile per cliente (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2019)	59
Figura 9: Indice prezzi utilities (Osservatorio sulle Comunicazioni, 2019).....	60
Figura 10: Indice prezzi telefonia mobile	61
Figura 11: Prezzo delle azioni (LSE) (London Stock Exchange, 2019)	64
Figura 12: Prezzo delle azioni (NYSE) (New York Stock Exchange, 2019).....	64
Figura 13: Clienti mobile di Vodafone Italia (Vodafone Group, 2014-2019)	65
Figura 14: Valori ARPU (€) 2017 e Variazione % 2013-2017 (Mediobanca, 2018).....	67
Figura 15: Valori ARPU (€) a settembre 2018	68
Figura 16: Velocità media di download e upload (nPerf, 2018) (1/01/'18-31/12-'18).....	71
Figura 17: Velocità media di download e upload (Opensignal, 2019) (1/01/19-31/03/19) ...	72
Figura 18: Valori di latenza media in millisecondi (nPerf, 2018) (1/01/18-31/12/18)	73
Figura 19: Valori di latenza media in millisecondi (Opensignal, 2019) (1/01/19-31/03/19). 73	
Figura 20: Andamento velocità di download (Kbps) (4GMark, 2019).....	74
Figura 21: Andamento percentuale della qualità di navigazione Internet (4GMark, 2019)	75
Figura 22: Punteggio operatori in Video Experience (Opensignal, 2019)	76
Figura 23: Diagramma dispersione offerte mobile (Vodafone, 2019) (TIM, 2019) (Wind, 2019) (Tre, 2019) (Iliad, 2019) (ho. mobile, 2019) (Kena mobile, 2019)	81
Figura 24: Posizionamento operatori di telefonia mobile	82

Figura 25: Strategie di branding (Fripp, 2019)	86
Figura 26: Andamento numero di SIM di ho. mobile	94
Figura 27: Risultati sondaggio provenienza clienti ho. (6 luglio 2018).....	98

LIST OF TABLES

Tabella 1: Classificazione degli MVNO	41
Tabella 2: Numero di SIM (milioni) per operatore (marzo 2019)	54
Tabella 3: Confronto offerte mobile fra operatori (Vodafone, 2019) (TIM, 2019) (Wind, 2019) (Tre, 2019) (Iliad, 2019) (ho. mobile, 2019) (Kena mobile, 2019)	79
Tabella 4: Quote di mercato (%) e numero di SIM (milioni).....	90
Tabella 5: Differenza QM (%) e SIM (in milioni) da giugno 2018	91
Tabella 6: Stima portabilità da giugno 2018	92
Tabella 7: Confronto numero di SIM fra Vodafone ed ho.	94
Tabella 8: Analisi finanziaria della diversificazione.....	96
Tabella 9: Stima cannibalizzazione di Vodafone.....	99

REFERENCES

4GMark. (2019). *Classifica ed evoluzione della velocità di download ed upload - 2G/3G/4G*.

Agcom. (2014). *Che cos'è l'Autorità*. Tratto da Agcom: <https://www.agcom.it/che-cos-e-l-autorita>

Agcom. (2016-2019). *Osservatorio sulle Comunicazioni*.

Agcom. (2018-2019). *Osservatorio sulle Comunicazioni*.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.

Basso, F. (2016, Luglio 4). La mossa di Niel sulla rete mobile offerta per le frequenze di Wind-3. *Corriere della Sera*.

Besanko, D. D. (2012). *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.

Caruso, E. (2019). *La liberalizzazione di poste e telecomunicazioni*. Tratto da Impresa Oggi:
<http://www.impresaoggi.com/it/63-la-liberalizzazione-di-poste-e-telecomunicazioni/>

Ceopedia. (2019, Luglio 13). *Vertical diversification strategy*. Tratto da ceopedia.org:
https://ceopedia.org/index.php/Vertical_diversification_strategy

Certo, P. (1990). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw Hill .

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press,)*. Cambridge: MIT Press.

Chappelow, J. (2019, Maggio 21). *Economies of Scope*. Tratto da Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>

- Child, R. D. (1991). SMR forum: the management of complexity. *Sloan Management Review*, p. 73-80.
- Chong, Y. Q. (2014). Diversified firms on dynamical supply chain cope with financial crisis better. *International Journal of Production Economics*, 150, 239-245.
- Cisotti, E. (2019, 03 25). *La storia dell'operatore Blu (che a qualcuno ha ricordato Iliad)*. Tratto da Mobileworld.it: <https://www.mobileworld.it/2018/09/11/storia-blu-operatore-190994/>
- Collins, M. C. (2007). *Corporate Strategy: Creare valore nell'impresa multi business*. McGraw-Hill.
- Corriere. (2016, Settembre 2). *Fusione Wind-3, il via libera dell'Antitrust Ue se entra Iliad*. Tratto da corriere.it: https://www.corriere.it/economia/16_settembre_01/fusione-wind-3-via-libera-dell-antitrust-ue-se-entra-iliad-2268916a-702b-11e6-acff-0ba0a2f56bad.shtml
- Cyriac, T. K. (2012). Testing the Limits of Diversification. *McKinsey Quarterly*.
- Della Valle, M. (2019, Gennaio 25). Q3 2019 Trading Update Analyst and Investor Conference Call. (J. Jerry Dellis, Intervistatore)
- Di Bartolomeo, A. (2018, Luglio 02). *Ho.Mobile e Vodafone: quali sono le differenze e le offerte del momento?* Tratto da Investireoggi: <https://www.investireoggi.it/risparmio/ho-mobile-e-vodafone-quali-sono-le-differenze-e-le-offerte-del-momento/>
- Don Peppers, M. R. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Doubleday.
- Ferrante, A. (2018, Ottobre 31). *Intervista esclusiva ad Antonio Cortina di IMobile: "Attenzione a fare passare il concetto che la telefonia debba essere cheap"*. Tratto

- da Mondomobileweb.it: <https://www.mondomobileweb.it/128142-intervista-esclusiva-antonio-cortina-1mobile/>
- Franzato. (2018, Luglio 6). *Sondaggio, chi e' HO MOBILE da chi proveniva?* Tratto da forum.telefonino.net: <https://forum.telefonino.net/showthread.php?t=1168515>
- Fripp, G. (2019). *Four brand strategies*. Tratto da marketingstudyguide.com: marketingstudyguide.com/four-brand-strategies/
- Gabriele. (2018, Novembre 13). *Ottimi risultati per ho. Mobile: 491.000 portabilità nette tra giugno e settembre 2018*. Tratto da mvnonews.com: <https://www.mvnonews.com/2018/11/13/ottimi-risultati-per-ho-mobile-491-000-portabilita-nette-tra-giugno-e-settembre-2018/>
- Galvano, G. (2005, Febbraio). *Sistemi a rete e liberizzazione. Il caso delle telecomunicazioni*. Tratto da Proteo: http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id_article=428
- Grant, R. M. (2015). *Contemporary strategy analysis: text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Harper, S. P. (2002). Are You Too Focused? *McKinsey Quarterly*, 29-37.
- Harvey, R. K. (1979). Diagnosis and management of the product cannibalism syndrome. *University of Michigan Business Review*, p. 18-24.
- Hayek, F. v. (1948). *Individualism and Economic Order*.
- ho. (2019). *ho-mobile.it*. Tratto da ho-mobile.it: https://www.ho-mobile.it/chi-siamo.html?icmp=HP_Menu_7
- ho. mobile. (2019, Settembre). Tratto da ho-mobile.it: <https://www.ho-mobile.it/>
- Iliad. (2019, Settembre). Tratto da iliad.it: <https://www.iliad.it/offerta-iliad.html>

Joint Venture. (2011, Settembre 23). Tratto da Borsa Italiana:

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/joint-venture160.htm>

Kena mobile. (2019, Settembre). Tratto da kenamobile.it: <https://www.kenamobile.it/>

Kotler, K. K. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education.

la Repubblica. (2016, Settembre 1). Via libera alla fusione Wind-H3g con l'ingresso di Iliad in Italia. *la Repubblica*.

Lepido, D. (2016, Giugno 8). *Swisscom's Fastweb, Iliad Said to Bid for Italian Mobile Assets*. Tratto da Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-07/swisscom-s-fastweb-iliad-said-to-bid-for-italian-mobile-assets>

London Stock Exchange. (2019). *VOD VODAFONE GROUP PLC ORD USD0.20 20/21*.

Luchs, M. G. (1996). *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*. Routledge.

Luffman, R. R. (1984). *The Strategy and Performance of British Industry: 1970–1980*. London: Macmillan.

Martucci, G. (2019, Agosto 6). *Omnitel, la storia della prima alternativa telefonica che ha inaugurato la concorrenza in Italia*. Tratto da Mondomobileweb.it: <https://www.mondomobileweb.it/73192-storia-omnitel-prima-alternativa-telefonica-italia/>

Me, F. (2016, Agosto 25). *Wind-3, Ibarra: "Ottimisti su via libera dalla Ue"*. Tratto da Corcom: <https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/wind-3-ibarra-ottimisti-su-via-libera-dalla-ue/>

Mediobanca. (2018). *Focus sui principali operatori delle telecomunicazioni 2013-2017 e primi nove mesi 2018*.

Meredith, D. M. (2001). Product cannibalization and the role of prices. *Applied economics*, p. 1785-1793.

MondoPress. (2016, Marzo 31). *Fusione 3Italia-Wind, la commissione Europea avvia un'indagine approfondita sulla proposta di una nuova joint venture in Italia*. Tratto da Mondomobileweb.it: <https://www.mondomobileweb.it/52184-fusione-3italia-wind-la-commissione-europea-avvia-unindagine-approfondita-sulla-proposta-di-una-nuova-joint-venture-in-italia/>

Moody's. (2018). *Iliad's move into Italian market is credit negative for mobile companies*. Madrid.

Mueller, D. C. (1969). A theory of conglomerate mergers. *The Quarterly Journal of Economics*, 643-659.

Nadler, D. (1997). How the big get bigger: managing for growth. *Human Resource Planning*, p. 11-13.

New York Stock Exchange. (2019). *Vodafone Group Plc Interactive Stock Chart*.

nPerf. (2018). *Barometro delle connessioni mobili Internet in Italia*.

Opensignal. (2019). *Mobile Network Experience Report*.

(2019). *Osservatorio sulle Comunicazioni*. AGCOM.

Ottaviano, C. (2008, Giugno). *SIP-Telecom Italia. Storia*. Tratto da storiaindustria.it: http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_SIP-Telecom_Storia.pdf

P3 communications GmbH. (2018). *Vodafone Group Benchmark in Italy*.

- Palich, L. B. (2000). Curvilinearity in the Diversification–Performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research. *Strategic Management Journal*, 155-174.
- Panzar, W. R. (1979). Economies of Scope, Product Specification, and the Multiproduct Competitive Firm.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the growth of the firm*.
- Peters, R. W. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 46.
- Read, N. (2019, Gennaio 25). Q3 2019 Trading Update Analyst and Investor Conference Call. (J. Jerry Dellis, Intervistatore)
- Roller, L. W. (2001). Telecommunications Infrastructure and Economic Development: A Simultaneous Approach. *American Economic Review*, 909-923.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 359-70.
- Shaked, A. M. (1984). Does Business Diversification Affect Performance? *Financial Management*, 18-24.
- Smith, R. M. (1985). The Determinants of Firms' Hedging Policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 391-405.
- TIM. (2019, Settembre). Tratto da tim.it: <https://www.tim.it/tim-advance-5g>

Tre. (2019, Settembre). Tratto da tre.it: <https://www.tre.it/tariffe/piani-voce-ricaricabili/solo-sim>

Vaccà, S. (1992). *Enciclopedia delle scienze sociali*. Tratto da Treccani:
http://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione-e-diversificazione-dei-prodotti_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

Vodafone. (2019, Settembre). *Tariffe per smartphone*. Tratto da vodafone.it:
https://www.vodafone.it/eshop/tariffe-e-prodotti/tariffe/tariffe-per-smartphone.html?icmp=snode_TeP_T

Vodafone Group. (2014-2019). *Annual Report*.

Vodafone Group. (2019). *Trading update for the quarter ended 30 June 2019*.

Vodafone Group. (2019). *Vodafone announces results for the year ended 31 March 2019*.

Vodafone Italia. (2018). *La nostra storia*. Tratto da Vodafone.it:
<http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia/Chi-siamo/Vodafone-Italia/La-nostra-storia>

Weston, K. V. (1972). Conglomerate Performance Using the Capital Asset Pricing Model.
Review of Economics and Statistics, 357–363.

Wind. (2019, Settembre). Tratto da wind.it: <https://www.wind.it/privati/mobile/>

Wind Group. (2016). *La nostra storia*. Tratto da Windgroup.it:
<http://www.windgroup.it/it/azienda/storia.phtml>

Wind Tre S.p.a. (2015, Agosto 6). *CK Hutchison e VimpelCom firmano un accordo per unire le loro attività di telecomunicazioni in Italia*. Tratto da windtre.it:
<https://www.windtre.it/IT/Press-&-Events/comunicati-stampa/Comunicati-Istituzionali/2015/com-accordo.aspx>

